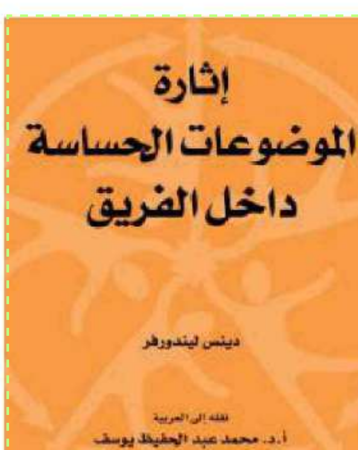
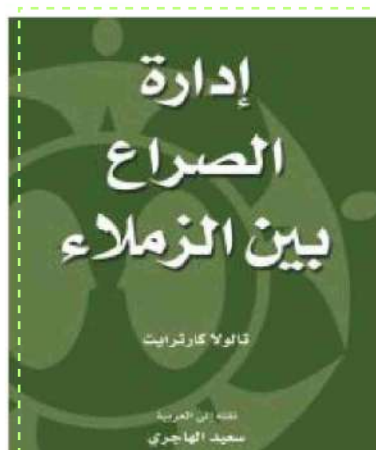
37 كتاباً

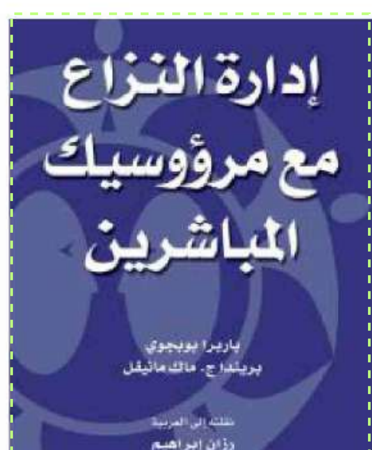
سلسلة المدير الممارس

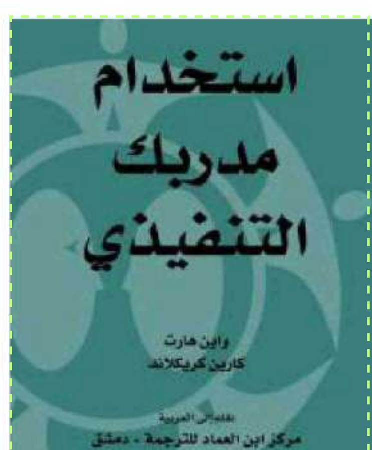
في ملف واحد PDF



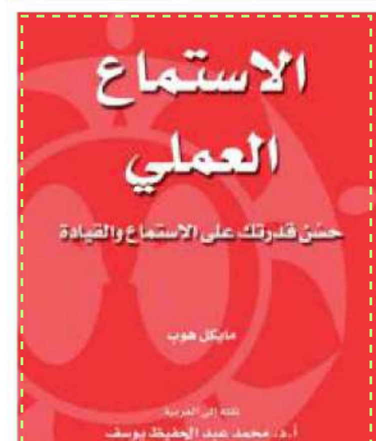




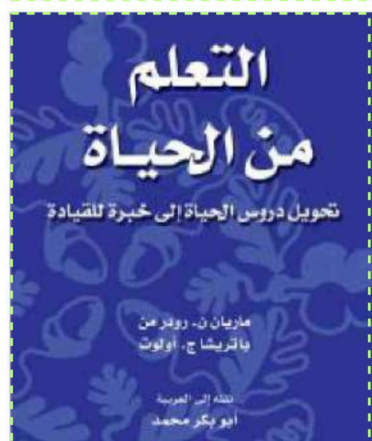




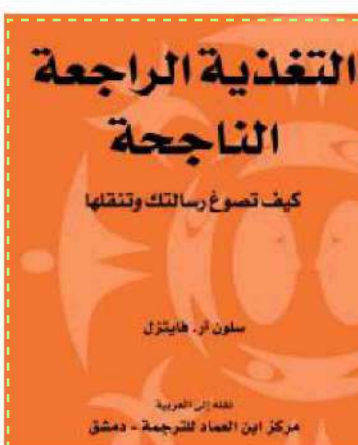


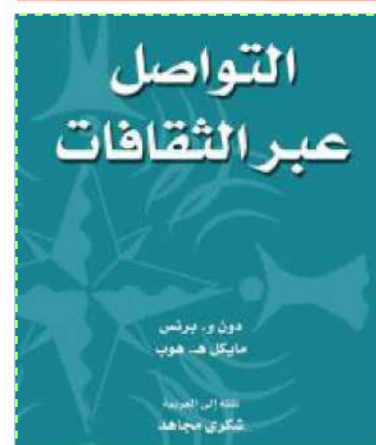


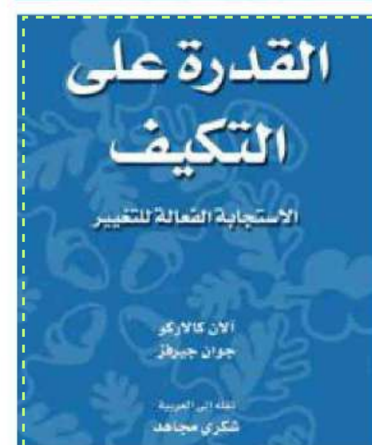


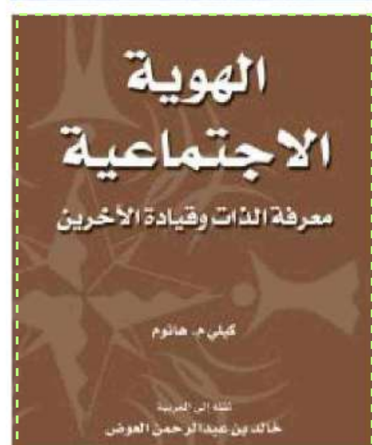


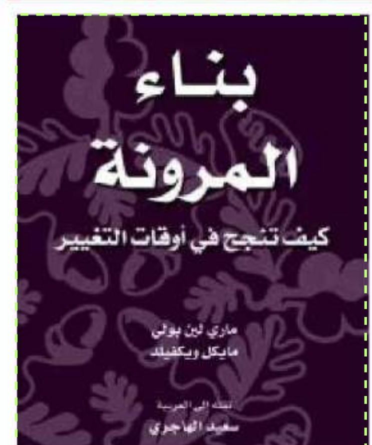


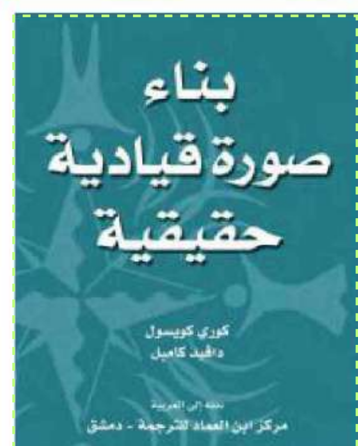


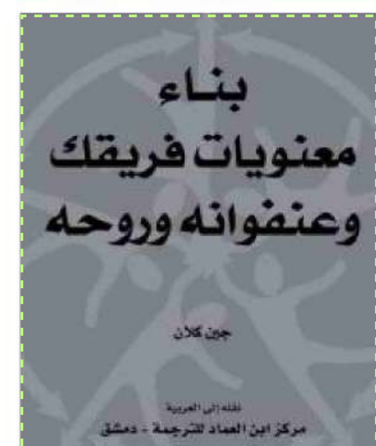


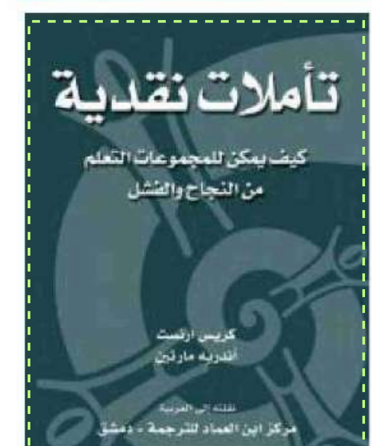


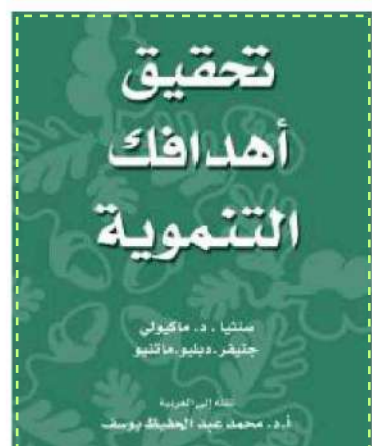




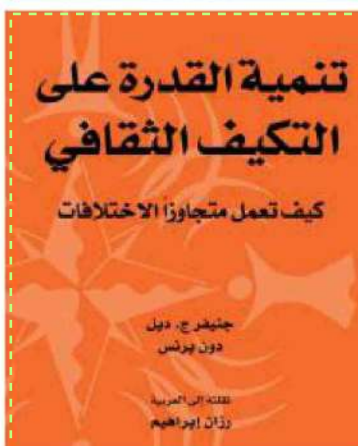




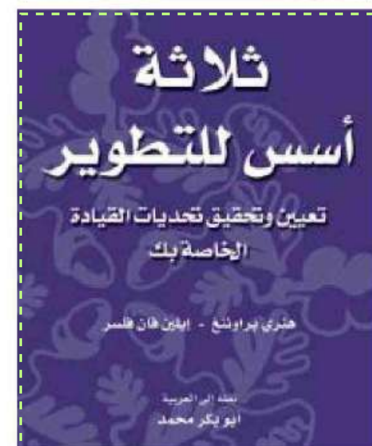


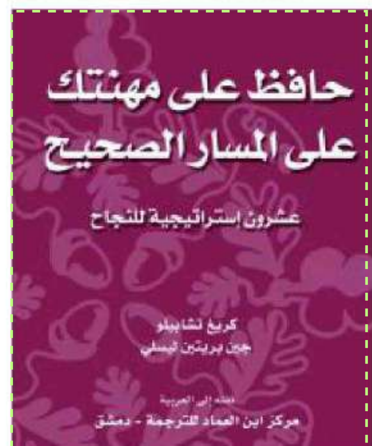


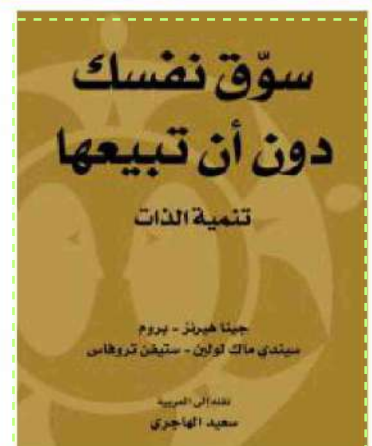


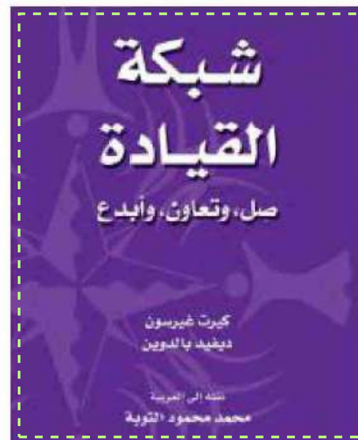


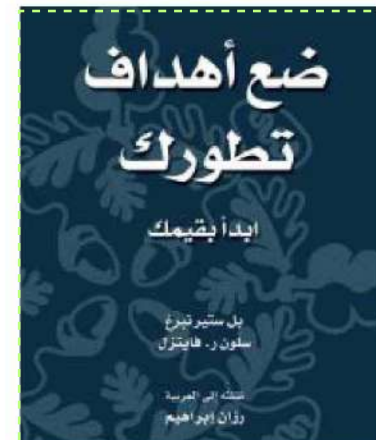


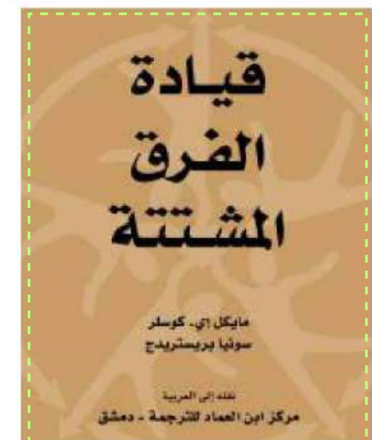


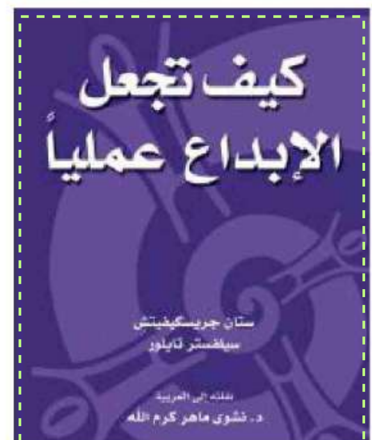


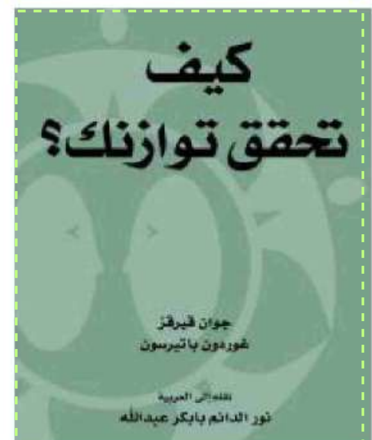


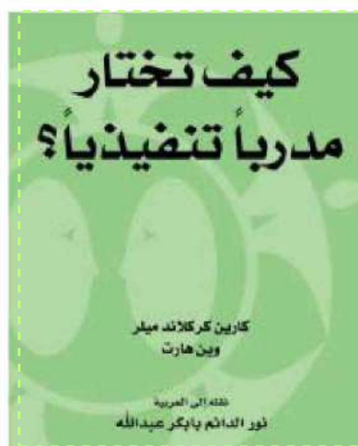


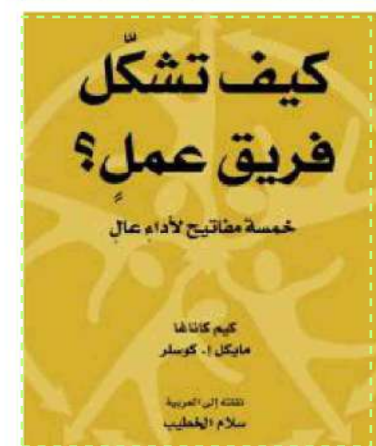


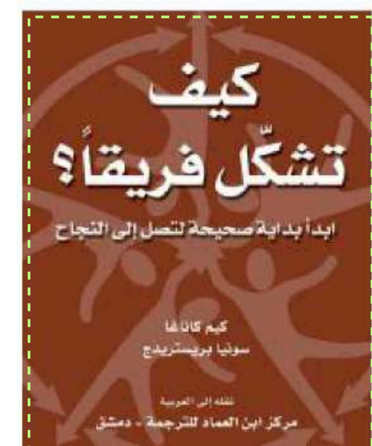


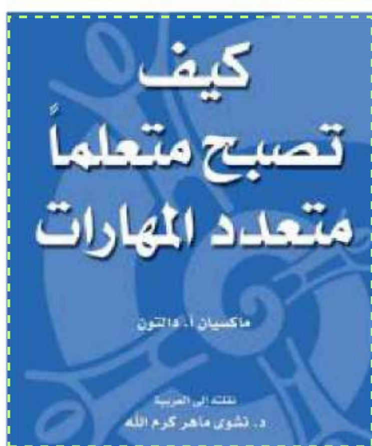


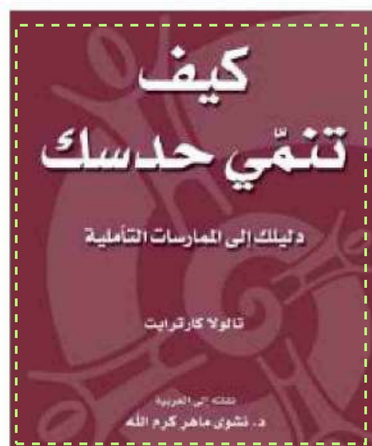


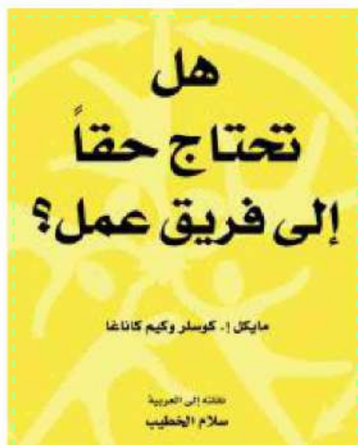


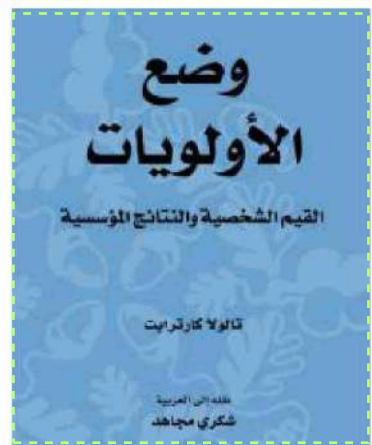













https://www.facebook.com/GRH2018


https://t.me/HRM2017

للمدير الممارس

إثارة الموضوعات الحساسة داخل الفريق

دينس ليندورفر

نقله إلى العربية

أ.د. محمد عبد الحفيظ يوسف

دليل الأفكار العملية

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم
MOHAMMED BIN RASHID
AL MAKTOUM FOUNDATION

العبيكان
Obeikan

إثارة الموضوعات الحسّاسة داخل الفريق



تليجرام



هنا سور الازبكية
غواص في بحر الكتب
باحثون

دليل الأفكار العملية

إثارة الموضوعات الحسّاسة داخل الفريق

تأليف

دينس ليندورفر

نقله إلى العربية

أ.د. محمد عبدالحفيظ يوسف

قسم الإدارة والتسويق

كلية الإدارة الصناعية

جامعة الملك فهد للبترول والمعادن

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم
MOHAMMED BIN RASHID
AL MAKTOUM FOUNDATION

العبيكان
obeikan

Original Title
AN IDEAS INTO ACTION GUIDEBOOK
Raising Sensitive Issues in a Team
Dannis Lindoerfer

ISBN 978-1-60491-021-6

Published by: Center for Creative Leadership, Post Office Box 26300, Greensboro, North Carolina 27438-6300, (U.S.A.)

ISBN 8 - 685 - 54 - 9960 - 978

الناشر Obeikan العبيكان للنشر

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة الموسى للمكاتب

هاتف 2937574 - 2937581 فاكس: 2937588 ص. ب: 67622 الرمز: 11517

الطبعة العربية الأولى 1430هـ - 2009 م

(ح) مكتبة العبيكان، 1430هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

ليندورفر، دينيس

إثارة الموضوعات الحساسة داخل الفريق./ دينيس ليندورفر؛ محمد عبدالحفيظ يوسف.- الرياض، 1430هـ

38 ص؛ 14 × 21 سم. (سلسلة دليل الأفكار العملية)

ردمك: 8 - 685 - 54 - 9960 - 978

1. التنظيم الإداري 2. التنمية الإدارية أ. يوسف، محمد عبدالحفيظ (مترجم)

ب. العنوان ج. السلسلة

ديوي 658.406 1430 / 1253

صدرت هذه الطبعة باتفاقية نشر خاصة بين الناشر Obeikan العبيكان و


امتياز التوزيع شركة مكتبة Obeikan العبيكان

المملكة العربية السعودية - العليا - تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة

هاتف 4160018 - 4654424 فاكس 4650129 ص. ب 62807 الرمز 11595

توطئة

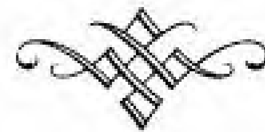
سلسلة الكتب

دليل الأفكار العملية

تعتمد هذه السلسلة من الكتب على المعرفة العملية التي أنتجها مركز القيادة الإبداعية خلال أكثر من ثلاثين سنة من البحث والأنشطة التعليمية التي جرت بالمشاركة مع مئات الآلاف من المديرين والتنفيذيين. لقد اختلفت شراكة هذه المعرفة عن مثيلاتها في الأقسام الجامعية أو الهيئات المهنية أو المكاتب الاستشارية. والمركز ليس هو مجرد مجموعة من الأفراد المتمرسين (ذوي الخبرة)، على الرغم من أن مؤهلات كوادره تُعد متميزة جداً، وإنما يمكن النظر إليه على أنه مجتمع يشترك أعضاؤه بمجموعة من المبادئ، ويعملون معاً لفهم وإيجاد الاستجابة للتحديات القيادية والتنظيمية.

تهدف هذه السلسلة إلى إمداد المديرين بنصائح خاصة بكيفية إكمال مهمة تنمويَّة، وهي أول تحدٍّ من التحديات التي تواجه القيادة، وهي في سبيلها لتحقيق ذلك.

تحمل هذه السلسلة مهمة المركز التي تهدف إلى تقدم فهم وتنمية وممارسة القيادة لنفع جميع أفراد المجتمع. نحن نعتقد أنك سوف تجد أن هذه السلسلة - «دليل الأفكار العملية»، إضافة مهمة جداً لوسائل وأدوات القيادة.





غواص في بحر الكتب

مُحْتَوَيَاتُ الكِتَابْ

الموضوع	الصفحة



تليجرام











ملخص تنفيذي

هناك العديد من الأمور التي يحتمل أن تصبح حسّاسة في مواقف الفريق. ربما يكون أحد هذه الأمور شيئاً يحدث خارج إدراك أو وعي غالبية أعضاء الفريق، أو شيئا ينتج عن الفروق والاختلافات بينهم. قد يساعد ذلك الأمر في تفادي الصراعات أو قد يشمل الاستهزاء بنقاط الضعف الإنسانية، أو السير في تيار مضاد للتوقعات الثقافية، أو يسير عكس العادات السائدة في الفريق. يركز هذا الكتيب الإرشادي على طرق إثارة هذا الأمر من عدمه خلال اجتماع الفريق، وإذا كان الأمر كذلك فكيف يمكن إثارته؟



من الإدراك والوعي إلى التدخل

هل تعجبت من كيفية التعامل مع أمر حسّاس داخل فريقك؟ على سبيل المثال، كيف يثار موضوع مثل ما يأتي يندر أن يستمع أعضاء الفريق لزميلاتهم من النساء؟ وكيف تثير ملاحظاتك حول سيطرة أعضاء الفريق من قسم التسويق على الحديث خلال اجتماعات الفريق؟ وكيف تتحدث عن حقيقة مؤتمرات الفريق التليفونية حيث يتم جدولتها في أوقات أكثر راحة لأعضاء الفريق في مركز الشركة الرئيس بباريس؟ وكيف تتحدث عن النساء عضوات الفريق اللاتي يتبادلن نظرات معروفة، كل مرة يتحدث فيها واحد من أعضاء الفريق بلغة غامضة عن الجنس؟ وكيف تتحدث عن موضوع غالباً ما يوافق أعضاء الفريق على قرارات ضعيفة من أجل الحفاظ على تجانسهم.

يركز هذا الكتيب الإرشادي على طرق إثارة موضوعات أو أمور حساسة أثناء اجتماع الفريق. وكما هو واضحٌ من القائمة المختصرة التي أوردناها أعلاه، هناك قائمة طويلة من الموضوعات التي يمكن أن تكون حساسة في أي فريق في أي وقت من الأوقات. وهناك العديد من الأشياء التي تجعل مثل هذه الأمور حساسة. ربما تكون هناك عمليات تحدث خارج إدراك أو وعي غالبية أعضاء الفريق، أو عمليات تنتج عن بعض الاختلافات الواضحة بين أعضاء الفريق، أو عمليات تخدم في تحاشي الصراعات بين أعضاء الفريق، أو عمليات تحتوي على الاستهزاء بنقاط الضعف الإنساني، أو عمليات تسير في الاتجاه المعاكس للتوقعات الثقافية السائدة، أو عمليات تخالف العادات المألوفة للفريق.

سنقوم بفحص منشأ التدخل بخصوص موضوع حساس بعضو من أعضاء الفريق – من المحتمل أن يكون قائد الفريق.

١- يبدأ التدخل من بداية الوعي بأن شيئاً ما متعلق بوظيفة الفريق على وشك أن يقع (يحدث).

٢- يبدأ عضو الفريق بالتركيز عن قرب على ما يلاحظه، مُقيّما لطبيعة هذا الشيء وملاحظة تأثيره عليه (عليها) أو على الأعضاء الآخرين بالفريق، أو على الفريق ككل.

٣- يقوم عضو الفريق في وقت ما بالحكم على أن ما يحدث: (أ) ليس موضوعاً ذا صلة به أو (بها) أو بأعضاء آخرين، أو بالفريق ككل، (ب) أن ما يحدث يساعده (أو يساعدها) أو يساعد الأعضاء الآخرين أو وظائف الفريق، ويحتاج هذا الشيء إلى إبرازه والعمل على إصلاحه. أو (ج) يعوقه (أو يعوقها) أو يعوق الأفراد الآخرين في الفريق أو وظائف الفريق، ويحتاج إبرازه والعمل على إصلاحه.

٤- بناء على هذا الحكم، يقرر هذا الشخص عما إذا كان سيعالج هذا الأمر من عدمه - إذا استعرنا مصطلحاً من لعبة البوكر « Raise or Hold».

سوف ننظر إلى هذه العملية بالتفصيل؛ نتحدث قليلاً عن النفس، والآخرين، وعن تقييم الفريق. كما أننا سوف نقوم باستكشاف القرار المعروف بـ « Raise or Hold».

عناصر العملية

يتناول السيناريو الموجود في هذا الكتيب العديد من العناصر الجوهرية للعملية، التي سنقوم باستكشافها. العنصر الأول: هو الوعي والإدراك بما يحدث. نحن نستخدم وعينا وإدراكنا بالأفكار والمشاعر والسلوكيات أثناء اجتماع الفريق؛ لنراقب سير الأحداث. تقودنا ردود أفعالنا في هذا الصدد

السيناريو رقم ١

لاحظ أحد أعضاء الفريق في أحد الاجتماعات أنه يجد صعوبة في الحصول على الفرصة، لأنه يعطي أفكاره بخصوص العمل المذاع. يتذكر هذا العضو أن هذا يحدث بتكرار، خصوصاً في الاجتماعات القليلة الماضية. بدأ هذا العضو في التركيز على من يتحدث بكثرة وعلى من يفضلون الصمت خلال الاجتماع.

خلال النصف ساعة الآتية من الاجتماع، لاحظ أن مدير التسويق (رجل أبيض اللون، ولديه سنوات طويلة من العمل مع هذه الشركة)، وأن مدير التصنيع (قائد الفريق، أبيض اللون، حديث العمل بهذه الشركة، تدرج في وظيفته خلال تاريخه المهني) يسيطران على المناقشة، بينما أعضاء الفريق الخمسة الآخرون نادراً ما يتحدثون. وهو متأكد تماماً أن مثل هذه الصورة قد تكررت في الاجتماعات القليلة السابقة، ويشك في أن أكبر ثلاثة من أعضاء الفريق كونوا مجموعة فرعيّة لدفع أجندة المشروع الخاصة بهم. حدث أن هؤلاء هم الرجال البيض الوحيدين في الفريق، وهم أيضاً من أقدم الكوادر الموجودة بالشركة.

إنه يجد صعوبة في تقبل ما إذا كان حكمه عن هذا النمط من التواصل جيداً أو رديئاً لعمل الفريق. ربما يكون مقبولاً أن يكون هؤلاء الأعضاء المتمرسون والجديرون بالإكبار يؤثرون في طبيعة عمل الفريق. ومع ذلك فإن عدم قدرته على المشاركة هو والأربعة الأعضاء الآخرون تبدو وكأنها تعوق كيفية قيام الفريق بعمله، وتؤثر في عملية مشاركة الأفكار.

توصل العضو إلى الحكم بأن ما يراه يعتبر مشكلة على الأقل بالنسبة له، وربما تكون مشكلة للأعضاء الآخرين للفريق أو حتى الفريق ككل. قرر هذا العضو أن يناقش هذا الأمر، لكي تسنح له الفرصة في المناقشة، ولهذا قرر طرح هذا الأمر.

إلى أن نخلص إلى أن الأمور تسير على ما يرام أو أنها غير ذلك. إن إدراكنا بالسلوك، المنطوق وغير المنطوق، لزملائنا من أعضاء الفريق وتكهناتنا عن الأفكار والمشاعر المرتبطة بهذا السلوك تعتبر مصادر للمعلومات، التي نشاهدها، ونستعملها لتقييم وظائف الفريق.

المكّون (العنصر) الأول: هو إدراك ما يحدث

نحن أيضاً نحتفظ ببعض الوعي بخصوص كيفية عمل فِرقنا. إن معظم الفِرق لديها أهداف، قد تم وضعها ومخرجات حاسمة يراد تحقيقها، ونحن أعضاء الفريق نقوم بالمراجعة من وقت لآخر للتأكد من أننا نمضي قُدما نحو تحقيق ذلك، إن أهداف الفريق في المحافظة والتعّلم بالإضافة إلى الأهداف ذات التركيز على المهام والتي قامت المنظمة بوضعها تعتبر مهمة جداً في هذا الصدد. تساعد هذه المعايير والقياسات في أن نقرر عما إذا كان فريقنا يعمل بكفاءة في الوقت الحالي وعلى مدار الوقت.

إن الأطر النظرية القائمة على الخبرة، التي تراكمت لدينا في حياتنا العملية تمدنا ببعض مقاييس الأداء المرجعية، وتقوم بالقياس المقارن لعمل فريقنا. تخلق هذه الأطر توقعات معينة بخصوص كيفية عمل الأشياء عندما نقوم بالعمل معاً داخل فريق معين.

مربط الفرس هنا هو أنه قد يتوافر لدينا في أي فترة من حياة الفريق مصادر متعددة للبيانات ويمكن استخدامها لتحفيزنا على الإدراك والوعي عندما تعمل الأشياء أو عندما تتوقف في العمل.

(عليك أن تقرأ المؤشرات الموجودة في صفحة ١٥، ١٦ من هذا الكتيب، وأن تأخذ هذه المؤشرات في الاعتبار). يجب علينا الاهتمام بهذه البيانات، وأن ندرسها جيداً ونعيها، ثم نقرر ما نريد أن نفعله بخصوصها.

قراءة الدلائل والمؤشرات

أفكار القادة التي توضح ضعف العمل الجماعي:

- هذه المحادثة وصلت إلى طريق مسدود.
- أفكاري مشوّشة.
- هؤلاء الأشخاص يعملون لأهداف مختلفة.
- لا يعمل ذلك حسب ما توقعت أن نصل إليه في هذا الوقت.
- هؤلاء الأشخاص لا يقبلون توجيهاتي.
- هذا ما لم نكن نرنو إليه.

سلوكيات المدير التي توضح ضعف العمل الجماعي:

- أقوم دائماً بإعادة توجيه المحادثة.
- أقوم ببعض المهام التي كان يجب على أعضاء الفريق القيام بها.
- أقترح إعادة تحديد وقت الانتهاء من العمل.
- أقترح أن نطلب موارد وميزانية إضافية.
- أنهي الاجتماع قبل الوقت المطلوب.
- أقوم بإلغاء الاجتماعات.
- أعقد اجتماعات أخرى بعد الاجتماع الرسمي.
- أقوم بتغيير موضوع المناقشة حينما تحتدم الأمور.

سلوكيات الفريق التي توضح ضغوط المهام:

- لا يفي الفريق بمواعيد التسليم.
- يكرر الفريق هذه الأخطاء مرة تلو الأخرى.
- يقوم الفريق بإعادة وضع الأشياء المراد تحقيقها.
- يقوم أعضاء الفريق بعمل عكس ما يقولون إنهم سيقومون بعمله.
- تفشل الفرق الفرعية في تحقيق مهامها.

سلوكيات الفريق التي توضح ضغوط العلاقات:

- تتكرر الأمور التي يجب حسمها باستمرار
- لا يحضر الأعضاء الاجتماعات، أو يحضرون ولكن لا يشاركون في المناقشة.
- ينشغل الأفراد بأمور أخرى أثناء الاجتماعات.
- ينشغل الأفراد بالأمور غير المهمة.
- يلقي أعضاء الفريق اللوم على قائد الفريق أو على بعضهم.
- يستخدم أعضاء الفريق كثيراً من مصطلحات السخرية أو التهكم.
- التعليقات لا تبنى على التعليقات السابقة.
- هناك صراع وخلاف بين المجموعات الفرعية.

في السيناريو الموضح بصفحة (١٣)، لاحظ عضو الفريق أولاً بعض الإحباطات التي كان يشعر بها أثناء اجتماع الفريق. ثم تذكر أنه كان يشعر بنفس الإحباطات في العديد من اجتماعات الفريق السابق.. قرر العضو أن يلاحظ عن كثب عملية التواصل هذه لفترة من الوقت. وعندما لاحظ أن ذلك أصبح نمطاً، قام بتطوير تصور عما إذا كان ذلك يخدم أو يعوق أعضاء الفريق، أو الفريق ككل أو حتى نفسه هو. واستخدم لهذا الغرض المعلومات المتاحة، وخبرته السابقة، والنماذج القولية، والتوقعات التي يملكها.

يعتبر ذلك الحكم صعباً، ويتسم بكونه فناً أكثر منه علماً. ليست هناك معادلة معينة. عليك بأن تزن ما يحدث مقارناً بأفكارك وتوقعات بخصوص ما يحدث أو ما قد يحدث. وبغض النظر عما إذا قررت أن ذلك يساعد الفريق أو يعوقه، يجب أن تقرر إذا ما كنت ستقوم بإثارة الموضوع من عدمه «Raise or Hold».

الإثارة من عدمها

هناك بعض الأوقات التي تستدعي أن يتم تَرْكُ الأمر كما هو - أي عدم الإثارة. فعلى سبيل المثال: قد تكون متأكداً من هذا الأمر ليس مهماً للفريق، أو أنه في الطريق إلى الحل، أو أن هناك تغييراً متوقعاً في الفريق أو نطاق عمله، ويعتقد أن هذا التغيير سوف يعالج هذا الأمر. فيجب أن تتمهل في إثارة الموضوع إذا كنت بحاجة إلى تجميع معلومات إضافية. وربما لا تكون متأكداً من فهمك لما تريد إثارته، أو أنك لا تعلم أن ما تراه في الفريق هو شيء جيد أم غير ذلك، أو أنه من غير الواضح: كيف يتعامل الآخرون مع ما يحدث أو حتى مجرد استشعارهم لما يحدث؟ وقد تفكر أنت في أن ما يحدث هو شيءٌ عابرٌ أو مؤقت، ويجب عليك الانتظار؛ لترى ما سوف يحدث.

وهناك أوقات تستدعي أن تسير قُدما في إثارة هذا الأمر. فعلى سبيل المثال، أنت مقتنع تماماً بأن ما يحدث هو مشكلة واضحة لك وللأعضاء الآخرين، ولكفاءة وفاعلية الفريق. أو ربما يكون ما تهتم به لا يبدو مشكلة الآن، وإنما يزداد سوءاً. وربما يبدو واضحاً أن الطرق الحالية في عمل الفريق سوف تصبح مشكلة أكبر في نطاقها في المرحلة التالية من العمل. ربما تكون هناك عادات نشطة للفريق بالمصارحة بما يجري ويلم به الأعضاء، أو ربما يكون للفريق هدف بأن يصبح فريقاً مرتفع الأداء.

إن العملية التي نقوم باستكشافها هنا تنطبق أيضاً على قادة الفرق وعلى أفراد الفريق. بالرغم من ذلك، يتحمل قادة الفريق مسؤولية أكبر في مراقبة وإثارة الموضوعات، خصوصاً في الأيام الأولى من حياة الفريق. إن عملية تهيئة مناخ العمل، حيث يعير أشخاص الفريق انتباهاً لما يحدث، أو يُقيِّمون ما يرون أنه يحدث بطريقة أكثر عمقا فى التفكير، ويتحدثون على تقييمهم بطريقة أكثر انفتاحاً وشفافية، سوف يساعد الفريق على تحقيق معدلات أداء عالية عن باقي الفرق الأخرى.

على الجانب الآخر

ربما تقرر أن الأمر الذي تريد إثارته هو شيء مهم. وربما يكون ذلك مفيداً لك أو لأعضاء الفريق الآخرين أو لعمل الفريق ككل. وربما تفكر أيضاً أن الفريق سوف يكون أكثر فاعلية إذا كان يؤدي العمل من منظورك وبالطريقة التي تراها. بالطبع، من الممكن أن الشيء الإيجابي الذي تراه يتضح جلياً للآخرين، وتبدو أنت في درجة عالية من السذاجة حينما تثيره. إذا لم يكن ذلك سيؤثر عليك فإنه يجب أن توضح مدى التفاعل والحركة، لكي تشجع ذلك (إثارة الأمر من عدمه).

كيف تثير موضوعاً حسّاساً؟

دعنا نفترض أنك قررت أن تثير موضوعاً حساساً في داخل فريقك. لتراجع كيف وصلت إلى هذه النقطة، فإنك قد لاحظت نمطاً معيناً في عمل الفريق، قررت أن هذا النمط يؤثر في كفاءتك أو كفاءة الأعضاء الآخرين، أو حتى طريقة أداء الفريق الوظيفية، ثم قررت أن تثير هذا الأمر لاهتمام وانتباه الفريق.

إن هدفك هو تحفيز الفريق على استكشاف هذا الأمر، وذلك لما له من تأثير على أداء الفريق، وتقرير ما يجب أن يتم عمله بناءً على هذا الاستكشاف، وكيف تثير هذا الموضوع بطريقة تؤدي إلى تحقيق هذا الهدف.

أمران مهمان في العلاقات الإنسانية البسيطة، يمكن اعتبارهما إرشادات ميدانية هنا، أولاً: تحدث عن نفسك: عبارات الأنا «I»: أنا أفكر، أنا أستشعر، أنا أعمل... إلخ. إن عملية التعريف الذاتي لردود فعلك لما

يحدث هي أفضل الطرق للتجديف في المياه... إنها تقدم نمذجة التوجيه والانفتاح، وغالباً ما تؤدي إلى مواقف دفاعية للأعضاء الآخرين في الفريق. ثانياً: تجنب استخدام المصطلحات المثيرة أو التعميمات الكبيرة. مثل هذه الكلمات والعبارات تثير غضب الآخرين، وتجعل من الصعب أن يتجاوبوا بفاعلية مع تعليقاتك قبل أن تفصح عما بداخلك، عليك أن تقوم باتخاذ القرارات المتعلقة بشأن العوامل الأخرى.

مستوى التركيز

إن أحد العوامل التي يجب أن تعيرها اهتماماً هو مستوى التركيز لمداخلاتك. في جميع الأوقات وخلال اجتماع الفريق تكون هناك أمور داخل أعضاء الفريق، وبين الأعضاء، وعلى مستوى الفريق، كل ذلك في وقت واحد. وحينما تحدث التفاعلات، فإن أعضاء الفريق تكون لديهم أفكارهم الداخلية ومشاعرهم بخصوص هذه التفاعلات، وعلاقتهم المتعددة بعضهم مع بعض التي تتأثر بهذه التفاعلات، وأن طرق ووسائل الفريق في العمل ربما يتم تشجيعها أو إزالتها.

يتمثل هدفك في دفع الفريق لاستكشاف هذا الأمر قبل أن يُحدث تأثيراً، أو أن تقرر ما يجب عمله بخصوص هذه الاستكشافات

عندما تقوم بالتعليق على بعض النواحي التي تراها داخل الفريق، عليك أن تقرر على أي مستوى من هذه العمليات سوف تركز. ربما تكون مداخلاتك على أساس شخصي، كأن تقول: «بوب ألاحظ أنك تقاطع الأفراد كثيراً أثناء حديثهم، وهذا يُشعرني بعدم الراحة». أو ربما تخص مداخلتك علاقات متشابكة أو ما

بين الأفراد: «سارة، وجينيس، أنا مهتم جداً بعدم رضائكما بعضكما مع بعض، أو تكون مداخلتك عن الفريق: «أعتقد أننا أكثر انتقاداً بعضنا لبعض وهذا ما يجعلني أفكر كثيراً قبل أن أسهم في المناقشة».

هناك على الأقل إستراتيجيتان لاتخاذ قرار بشأن مستوى التركيز. تسمى الإستراتيجية الأولى: «قاع حمام السباحة» وتقول: «تدخل عندما تعتقد بأن الأمر لا يحتمل الصمت». عندما ينشغل أعضاء الفريق بأمور تجعل الفريق يضحي بالفحص الدقيق للأمر محل المناقشة لحساب أمور أخرى، اقفز إلى أعماق «الحمّام» وقل شيئاً مثل: «أعتقد أننا نضحي بجودة قراراتنا بهدف ألا تكون بيننا خلافات، وهذا يسبب لي عدم الراحة. إذا اعتقدت أن عضوين من الفريق يُنشئان خلافا بينهما باستخدام ذلك لتفادي تعاملهما مع الآخر، فقل شيئاً مثل: «إرن ومايك» ألاحظ أنكما لا تتحدثان بعضكما إلى بعض خلال الاجتماع، وأتعجب من هذا الموقف. وإذا اعتقدت أن أحد أعضاء الفريق يسيطر على المناقشة بصوت عالٍ وباستخدام ألفاظ تكاد تكون خارجة عن الحدود، فقل شيئاً مثل: «ستان، يبدو لي أننا نسمع كثيراً عن أفكارك بخصوص هذا الأمر، وأريد أن أسمع رأي باقي أعضاء الفريق بخصوص ذلك. مثل هذا المدخل الواضح والصريح يُمّكن الفريق من الاستمرار في المناقشة وإدراك الأمور بوعي تام، ولكن مثل هذا المدخل يختلف من شخص لآخر ومن ظروف إلى أخرى.

أما الإستراتيجية الثانية: فتتمثل في التركيز عندما لا يكون الأمر محل المناقشة ليس بدرجة الأهميّة كما في الإستراتيجية الأولى. وتسمى هذه الإستراتيجية: «سطح حمام السباحة». عندما يكون أعضاء الفريق الآخرين معك في نفس «حمّام السباحة» يمكنك الاستماع إليهم في المياه الأكثر عمقاً[1].

---

(١) عندما ترى أن أعضاء الفريق يفكرون في نفس الأمر، يمكنك مناقشة هذا الأمر وأكثر من ذلك (المترجم).

على سبيل المثال، في موقف التفكير الجماعي المشار إليه أعلاه، بدلاً من أن تواجه الفريق ككل بخصوص هذا الأمر الذي يهم الفريق، ربما يكون من الأفضل أن تركز على المستوى الشخصي، ويمكنك أن تقول شيئاً مثل: «جين، أرى أنك بدأت تقولين شيئاً أكثر من مرة ثم تتوقفين، وأتعجب إذا كانت لديك وجهة نظر أخرى بخصوص الموضوع الذي نتحدث فيه. وفي موقف الخصام بين العضوين السابقين (إرن، ومايك) ربما يكون من المفضل أن نركز على مستوى الفريق بدلاً من المستوى الشخصي، وأن تقول شيئاً مثل: «أعتقد أنه من المهم أن نرجع إلى عادات العمل في الفريق بخصوص كيفية حل الخلافات الشخصية فيما بيننا. إن عادة الفريق الخاصة ألا ندع اختلافاتنا في العمل أن تصبح خلافات شخصية، هي (عادة الفريق) الآن محل مساءلة.

وفي الموقف الذي يسيطر فيه أحد أعضاء الفريق على المحادثة والمناقشة، ربما يكون من الأفضل أن تركز على مستوى الفريق بدلاً من المستوى الشخصي، وأن تقول شيئا، مثل: «إن إحدى عاداتنا في هذا الفريق هي أن تتأكد من سماع آراء كل واحد منا بخصوص الموضوع محل المناقشة، ومع ذلك فإنه من الواضح أننا نفعل عكس ذلك تماماً الآن. إن إستراتيجية «سطح حمام السباحة» تتطرق إلى الأمور الجوهرية بطريقة ملموسة ولكن في عملية متابعتها، يمكن لهذا المدخل أن يكون أكثر فاعلية.

درجة القوة/ الحدة

عامل آخر يجب أن تفكر فيه جيداً، وأن تتخذ قراراً بشأنه قبل إثارة موضوع حسّاس في داخل الفريق. هذا العامل هو: درجة القوة أو الحِدة التي تريدها في مداخلتك. القاعدة العامة هنا هي: أن تكون درجة القوة أو الحدة ملائمة، بحيث تشجع أعضاء الفريق على استشكاف ومناقشة هذا الأمر.

تتخذ المداخلات قليلة الحِدّة شكل العبارات التي تصاغ بحذر، مثالاً على ذلك: «يبدو لي أن مؤتمرات الفيديو في الفريق تتم جدولتها عادة خلال أوقات العمل العادية في مكتب الشركة الرئيس». أو «أشعر بدرجة إحباط عالية بخصوص الساعات التي تقضيها في الاجتماعات خارج نطاق العمل». أو «أشعر بالضيق الشديد لأنكم لا تعيرون تعليقاتي ومداخلاتي اهتماماً كبيراً». مثل هذه المداخلات تعلن عن أمرٍ لكي تعرف مدى استجابة أعضاء الفريق.

تتكون المداخلات المعتدلة في درجة قوتها أو حدتها من ملاحظة معينة يتبعها سؤال. ربما يبدو ذلك مثل: «إنني ألاحظ أن آراء النساء في فريقنا لا تنال نفس الاهتمام الذي تناله آراء الرجال، هل لاحظ أي منكم ذلك؟» أو «يبدو أن معظم وقت الاجتماع يستخدم في مناقشة الأمور التي تتعلق بالتسويق، هل هذا هو الاستخدام الأمثل لوقت الاجتماع؟ أو «يبدو لي أن مدخلنا في معالجة الأمور يتخذ من ذريعة تخفيض المخاطرة كأهم الفوائد التي تنتج عنه (المدخل)، هل يؤدي ذلك بنا إلى ما نتطلع إليه في السوق؟ مثل هذه المداخلات تفصح عن أمر ما، وتطالب الفريق بالمشاركة والاستجابة.

أما المداخلات القوية في حدتها، فهي تلك التي تضع ضغطاً حقيقياً على الفريق وأعضائه. تتكون هذه المداخلات عادة من ملاحظة معينة وتفسير السبب. مثل هذه المداخلات تبدو كالآتي:

«لاحظت في العديد من المرات أنه عندما يبدي «آلن» ملحوظة غريبة، تتحاور «مايا» و«ساندي» وينظران بعضهما إلى بعض بنظرة مريبة. أعتقد أن سبب ذلك أن كلتيهما تشعران شعوراً مشتركاً بهذا النوع من السلوكيات، وأريد معرفة ذلك». أو «ريتشارد وساندي» ألاحظ أنكما لا تنظران بعضكما إلى بعض منذ أن بدأ الاجتماع.

أعتقد أن السبب في ذلك أنه ربما لا يزال بينكما بعض الشعور الغاضب بعد المناقشة التي تمت بينكما في الاجتماع الماضي، وأريد أن أعرف عما إذا كان بإمكاننا إصلاح ذلك. أو «أعتقد أن هذا الفريق متأخرٌ في إنجاز عمله، وذلك بخصوص عما إذا كان بإمكاننا إنهاء هذا المشروع في الوقت المحدد، وأعتقد أن السبب في ذلك أننا لسنا جميعا ملتزمين بما نقوم بعمله هنا».

استخدم القوة الملائمة لحث الفريق على استكشاف الأمر

تفصح المداخلات شديدة الحدة (القويّة) عن أمر ما ثم تقدم شرحاً محتملاً (ممكنا) لهذا الأمر. تتسم هذه المداخلات بالحدة أو القوة؛ لأنها تقوم بوضع تفسير لما يحدث بخصوص هذا الأمر. وربما تكون الصراحة والمواجهة مذهلة لأعضاء الفريق، وأن تفسير سلوكيات الفرد أو الفريق تزيد من درجة التوتر في داخل الفريق. مثل هذه المداخلات، برغم أنها قد تبدو فاعلة في كثير من الأوقات، إلا أنها تحتوي على درجة عالية من المخاطرة. ربما يكون الشرح المقدم غير صحيح، وحتى لو كان هذا الشرح صحيحاً، ربما لا يتقبل الفريق هذه المداخلة دون مناقشة الأمر، طلباً في المزيد من الفهم الدقيق لهذا الأمر. ربما يكون الشرح دقيقاً، لكن الفريق ربما يقوم بمهاجمته/أو مهاجمة صاحب المداخلة، ويحاول (الفريق) التسويف لتفادي مناقشة الأمر الذي تتناوله المداخلة.

عودة إلى الإرشادات التي قدمناها من قبل. عليك أن تستخدم درجة القوة أو الحدة الملائمة في عرض مداخلتك. ماذا يحدث عندما تكون درجة القوة هذه ضعيفة؟ يتجاهل الفريق تعليقاتك ويتعجب أعضاؤه من إضاعتك لوقتهم بأمر سخيف لا يستحق المناقشة. ماذا يحدث عندما تكون درجة

الحدة قوية جداً؟ يتكتل بعض أعضاء الفريق لمهمة الدفاع، ويجعلونك أنت موضوع المناقشة، وليس سلوكيات وتحركات الفريق.

عملياً، من الأفضل أن تبدأ بالمداخلات ذات الحدة القليلة، ثم قم تدريجيا برفع درجة الحدة، حتى تجذب انتباه الفريق، وتحصل على استجابتهم. هناك فروق عريضة بخصوص أفضليات (أولويات) الناس فيما يتعلق بدرجة الحدة في المداخلة. يستريح بعض الناس حينما تكون درجة الحدة قليلة، بينما يفضل بعضهم الآخر درجة عالية من الحدة في المداخلات.

وهذه النقطة المهمة هنا هي أنه بغض النظر عن نوع المداخلة التي تستريح إليها أنت، فإنك تحتاج إلى أن تكون قادراً على استخدام مزيج من درجة الحدة، حتى توائم اختياراتك هذه لطلبات أعضاء الفريق في الوقت الذي تقدم فيه مداخلتك.

التوقيت:

العامل الأخير الذي يجب أن تحكم عليه قبل إثارة موضوع حسّاس داخل الفريق هو التوقيت. إن هدفك هو أن تجعل الآخرين يستمعون لمداخلتك أو ملاحظتك ويأخذونها في الاعتبار، لهذا، عليك أن تقرر أنسب الظروف التي تستطيع خلالها إثارة الموضوع محل اهتمامك. ليس هناك إجابة محددة هنا، وأن الحدس والمهارات الشخصية تعتبر مطلوبة وضرورية في مثل هذه المواقف. في بعض الظروف (عندما تكون ديناميكية الفريق، بها بعض المشكلات أو تكون معقدة إلى حد كبير) ستكون أكثر فاعلية في عدم إثارة الموضوع أو التحدث عنه، حينما يشغل هذا الأمر اهتمام أعضاء الفريق. في بعض الظروف الأخرى (حينما لا تكون هناك أي مشكلات تتعلق بديناميكية الفريق، أو حينما تفكر أن أعضاء الفريق سوف يأخذون موقف المعارض، فإن عملية إثارة الموضوع تصبح غير مهمة). ستكون أكثر فاعلية في إثارة الموضوع

حينما لا يكون هناك معارضة بشأنه. لا توجد إرشادات واضحة وصريحة، إنها مجرد أمور يجب الاهتمام بها، وأن هناك قرارت يجب اتخاذها.

وبمجرد أن تلاحظ أن ديناميكية الفريق أكثر حساسية، وأنك قد قررت أن تثير الموضوع، عليك أن تقرر أو أن تحكم على مستوى المحتوى ودرجة الحدة أو القوة، وتوقيت إثارة الموضوع، عليك أن تركز على رد فعلك، وتحاشى اللغة شديدة اللهجة. آنذاك يمكنك إثارة الموضوع. من المحتمل أن يكون أعضاء الفريق الآخرون لديهم ملاحظات أو مداخلات أو ردود فعل مشابهة،حينئذٍ سوف يعضد الكثير منهم مجهوداتك ويشاركونك الرأي في هذا الموضوع.

تدخل قائد الفريق

هناك سيناريو آخر (انظر صفحة ٢٦) وهو عدم رغبة أعضاء الفريق في مناقشة الموضوع. إنهم لا يرغبون في الحديث عن هذا الموضوع. إن عدم الرغبة في الحديث عما يحدث في ديناميكية وتفاعل الفريق قد يكون دليلاً على حساسية الموضوع (الخوف)، وعليك أن تقرر ما يمكنك عمله. دعنا نكتشف بعض الطرق لمواجهة مثل هذا التحدي.

حقيقة الأمر، إن موقفك لا يختلف كثيراً عن موقف أحد أعضاء الفريق، الذي تناول موضوع ديناميكية عمل الفريق، ويريد من خلال استخدام طرق مختلفة الحديث عن هذا الموضوع. لكنك كقائد، قد تستشعر أهمية هذا الموضوع بدرجة أقوى من أي من أعضاء الفريق. ربما تتعجب أن عدم نجاحك في استكشاف هذا الموضوع قد يجعل سلطتكم أو جدارتكم محل شك داخل الفريق.

السيناريو الثاني

حاولتَ العديد من المرات أن يدرك الفريق أو أن يتكلم عن الأمر الخاص بأن عضوين من أعضاء الفريق في المركز الرئيس للشركة في ألمانيا لا يمكن مناقشتهما أو تحديهما عندما يتحدثان أو يثيران موضوعاً يتعلق بعمل الفريق. إنه من الواضح لديك، كقائد الفريق، أن باقي أعضاء الفريق يسمحون لهذين العضوين أن يمنحوهما سلطة غير رسمية، لتغيير أو تعديل مشروع ما، لكنك مهتم، بأن مثل هذا السلوك سوف يؤدي إلى منتج غير مكتمل.

من وقت لآخر، حاولتَ استخدام نموذج معين، أو تساؤلاً مُهماً للحصول على رد من الأعضاء الآخرين، بخصوص التعليقات التي أثارها هذان العضوان. وأحيانا يبدو أعضاء الفريق الآخرون وكأنهم لا يفهمون ما يجري حولهم أو يتضايقون حينما يتكلم واحد من هذين العضوين.

لقد قمت بسؤال مباشر للأعضاء الآخرين أن يتحدثوا وبصراحة، عما يدور بخلدهم. لقد استفدت من بعض الفرص في مراجعة بعض عادات عمل الفريق من خلال مناقشة مقالة ومشاركة منتجة من كل أعضاء الفريق. لقد قمت بإثارة الموضوع بطريقة مباشرة، وذلك بأن تقول:

«أعلم، أو يبدو لي أنه عندما يتحدث «هيجو» أو «مارتا» يكون لحديثهما ثقل أكبر من أي شخص آخر، وأتعجب لهذا الأمر». ما هو رد فعل باقي أعضاء الفريق؟ لا شيء!.

إذا كنت تنوي إثارة الموضوع

إنها فكرة جيدة أن يكون لديك فهم واضح عن بعض الأسباب وراء عدم مشاركة (أو اهتمام) أعضاء الفريق الآخرين بهذا الموضوع. هناك عددٌ متناهٍ لديناميكية العمليات التي قد تسهم في ذلك. يتراوح ذلك بين العديد من الأسباب، ومنها أن «هيجو» و «مارتا» يقومان بإحاطة رئيس مجلس الإدارة بالمركز الرئيس للشركة مباشرة، ولا يمكن الثقة بهما نتيجة سلبية أعضاء الفريق الآخرين أمام الآخرين، عندما يقوم هؤلاء بإظهار السلطة أو القوة. يجب عليك كقائد، أن تستخدم قوة ملاحظتك، وخبرتك السابقة، وإدراك الشخصيات أعضاء الفريق، ومعرفتك بديناميكية الفريق في تطويرهم للأفكار بخصوص الموضوع محل الاهتمام. اعتماداً على ثقتك في تفسيرك وحكمك على درجة الاستفادة من عدمه من النمط الذي تراه، وأهدافك وتوقعاتك للفريق، يكون لديك البدائل التي تختار من بينها.

إن تقييم هذه النواحي بوضوح تام سوف يُمّكنك من اتخاذ القرار السليم. وكلما ازدادت درجة وضوح العوامل التي تسهم في المشكلة كلما ازدادت درجة وضوح رؤيتك بخصوص ما إذا كان هذا الأمر مفيداً من عدمه، وكذلك كلما زادت أهمية الأهداف والتوقعات للفريق ستكون أكثر تحفيزاً لمناقشة الموضوع. بالإضافة إلى ذلك فإنه إذا كانت توقعاتك أكثر غموضاً فسوف تزداد درجة اللاتأكد/الشك/التردد/الحيرة في حكمك على ما إذا كان هذا الأمر مفيداً أو غير مضر. وكلما قلت درجة توقعك للفريق فسوف تكون أقل حماسة في إثارة الموضوع، وفي الغالب سوف تترك الأمور على ما هي عليه لفترة معينة، حتى تصبح هذه الأمور أكثر وضوحاً. ببساطة، فإنك تحاول أن تقرر عما إذا كان الأمر (الموضوع) يمكن إثارته أو تركه لفترة معينة، كي ترى عما إذا كانت ديناميكية العمل بالفريق سوف تتفاعل إلى الدرجة التي تصبح معها صعوبة تجاهل الفريق للموضوع مستحيلة.

كيف تثير الموضوع؟

لتحقيق أهدافنا هنا، فإننا ننظر إلى كيفية إثارة الموضوع، حينما تكون قد قررت بالفعل عمل ذلك. إذا اخترت أن تترك الأمر لفترة معينة، فإن ديناميكية العملية التي تقوم بملاحظتها سوف تصل إلى حل بطريقتها الخاصة، أو أن تستمر هكذا، أو أن تتصاعد. ربما يأخذك الخياران الأخيران إلى نقطة القيام بتأجيل عملية إثارة الموضوع إلى وقت لاحق.

أخيراً، قد قررت إثارة الموضوع. لعمل ذلك، عليك بالاستفادة بما قمنا بتغطيته سابقاً. يمكنك تغيير مستوى التركيز لمداخلتك، وتحديد مدى قوة أو حدة مداخلتك، أو الاثنين معاً.

إذا كانت مداخلتك على مستوى الفريق («أود أن أسمع جميع الآراء قبل أن نقوم بعمل أي شيء»)، ربما تتحول إلى المستوى الجماعي («بوب، يبدو أنك ومارتا تقدمان أفكاراً متشابهة بخصوص هذا الجزء من العمل») أو أن يتحول المستوى الفردي («ساندي، لاحظت أنه عندما قدم هيجو هذه الفكرة، أنك كنت تنظرين في أوراقك، وأظهرت شيئاً من التململ. فبماذا كنت تفكرين آنذاك؟»). إذا كانت مداخلتك على المستوى الجماعي، فحاول أن تتغير إما للمستوى الفردي، أو مستوى الفريق ككل، وإذا كانت مداخلتك على المستوى الفردي، فحاول أن تتغير إلى المستوى الجماعي أو مستوى الفريق ككل. وحينما تتحول من مستوى لآخر، فإنك تبحث عن وجهة نظر عما يحدث داخل الفريق من أعضائه الذين يرغبون في الحديث عن السلوك/الديناميكية محل السؤال.

يمكنك زيادة حدة أو قوة مداخلاتك بتعزيزها بملاحظاتك، وأفكارك ومشاعرك، وتفسيراتك أو تحليلك للسلوك أو الديناميكية التي تهتم بها أكثر. وبعمل ذلك يمكن زيادة الضغط على أعضاء الفريق، ليتحدثوا بطريقة مباشرة عما يجري داخل الفريق.

إذا كنت تقوم بمداخلات استكشافية تتكون من الأسئلة المفتوحة («إنني أتعجب من مدى شعور كل عضو من أعضاء الفريق من القرار الذي اتخذناه)، فضع بعض الحماسة، وذلك من خلال إضافة ملحوظة معينة («يبدو أن اثنين منكم لا يفكران في هذا الموضوع من صميم أعماقهما. ماذا يحدث هنا؟)، بعض أفكارك وآرائك («أعتقد أننا لم نعالج الموضوع بالتفصيل الدقيق الكافي قبل دراستنا لرأي كل من هيجو ومارتا. فيمَ يفكر بعضكم؟)، أو تفسيرك لديناميكية العمل («يبدو لي أن هذا الفريق يعطي هيجو ومارتا الحرية في تعديل عملنا لمجرد أنهما ينتميان إلى مركز الشركة الرئيس. هل يبدو هذا الأمر كذلك لكل الأعضاء؟

العملية باختصار

إدراك المشكلة (الموضوع)

↓

تأثير الموضوع على

على الفريق ككل | على الآخرين | عليك أنت

↓ (على الآخرين)

عما إذا كان تأثير المشكلة

لا صلة له بالموضوع | ضار | مفيد

↓ (ضار)

عما إذا كان من الممكن

عدم إثارة الموضوع | إثارة الموضوع

↓ (إثارة الموضوع)

- استخدم عبارات «أنا».
- تجنب اللغة شديدة اللهجة.
  - قرار بخصوص:
  - مستوى التركيز:
  - الشخصي.
  - الجماعي.
  - الفريق ككل.
- درجة القوة أو الحدة.
  - ضعيفة.
  - متوسطة.
  - عالية.
- التوقيت:
  - أثناء حدوثها.
  - فيما بعد.

إذا لم تستطع أن تحفّز أعضاء الفريق على استكشاف ديناميكية الفريق (الموضوع محل الإثارة)، فعليك أن تكون صريحاً ومباشراً («أعتقد أن مارتا وهيجو يسيطران على عملنا، ولا أعتقد أن ذلك في مصلحة فريقنا. لنتكلم عن ذلك). وربما تطرح حقيقة ما مؤداها أنك تحاول أن تقنع الفريق ليناقش هذا الأمر لمدة طويلة دون أي فائدة ملموسة. يركز المدخل الأخير مباشرة عليك وعلى ديناميكية الفريق وسلوكياته بخصوص نمط قيادتك وسلطاتك وكفاءاتك.

في مثل هذه الحالة ربما تقول: «لقد حاولت خلال الثلاثين دقيقة الماضية أن أشد انتباهكم للحديث عن سيطرة «مارتا» و«هيجو» على مناقشاتنا بخصوص موافقات الرخصة، لكن دون جدوى، فلا أجد منكم من يبدي اهتماماً لهذا الموضوع: إني محبط إحباطاً شديداً لرغبتكم تجاهل محاولاتي في قيادة هذا الفريق. من الممكن أن هذا الأسلوب سوف يلقى معارضة وردود فعل من أعضاء الفريق. عليك أن تتحكم في نفسك، وأن تستخدم خبراتك وحكمتك للتعامل مع ردود الفعل هذه، حتى تستطيع التوصل إلى حل فاعل. مرة أخرى، لا توجد وصفة معينة أو معادلة محددة في مثل هذا الأمر. عليك أن تتعامل بحنكة مع ما يحدث.

مثل هذه المداخلات، حينما يكتب لها النجاح، تؤدي إلى ارتفاع في أداء الفريق.

كما ذكرنا آنفاً، استخدم مستوى القوة أو الحدة المطلوب لمناقشة الأمر أو الموضوع؛ إذا كان مستوى القوة/الحدة ضعيفا فسوف يتجاهل أعضاء الفريق هذا الأمر. إذا كان مستوى القوة أو الحدة عالياً فربما يهاجمك أعضاء الفريق. معظم قادة الفرق المحنكين يستخدمون أسلوباً متدرجاً في الحدة أو القوة، حتى لا يكشفوا خططهم للآخرين.

بالطبع، يمكنك استخدام مزيج من مستويات القوة أو الحدة، إذا لم تكن ماهراً ومُدَرباً على إدارة هذه التعقيدات.

التحفيز والخوف (الرعب)

إن عملية دفع أعضاء الفريق لاستشكاف الأمر الذي قد لا يكونون على دراية به، أو أنهم على دراية به ولكن لا يريدون مناقشته هي عملية صعبة جداً لكل من قائد الفريق وأعضائه. عليك أن تستشعر الارتياح في الحقيقة التي مؤداها أنك تستطيع الاعتماد على واحد من أعضاء الفريق على الأقل للاعتراف بالموضوع الذي تريد إثارته ورغبة هذا العضو في مناقشته وحله، بمجرد أن تقوم بطرحه للمناقشة. إن مثل هذه التفاعلات الحاسمة تُلخِص أو توجز التحفيز والرعب في قيادة الفريق.



قراءات مقترحة

Earley, P. C., & Gibson, C. B. (2002). *Multinational work teams: A new perspective.* London: Lawrence Erlbaum Associates.

Hackman, J. R. (2002). *Leading teams: Setting the stage for great performances.* Boston: Harvard Business School Press.

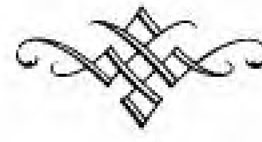
Kanaga, K., & Browning, H. (2003). *Maintaining team performance.* Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Kossler, M. E., & Prestridge, S. (2004). *Leading dispersed teams.* Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Runde, C. E., & Flanagan, T. A. (2008). *Building conflict competent teams.* San Francisco: Jossey-Bass.

Thompson, L. L. (2003). *Making the team: A guide for managers* (2nd ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Wheelan, S. A. (2005). *Creating effective teams: A guide for members and leaders.* Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

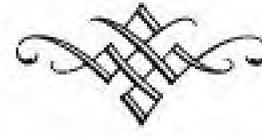


خلفية

منذ ١٩٩٠ قام مركز القيادة الإبداعية بالعمل مع العديد من المنظمات والفرق من خلال مبادراته التعليمية. يتمثل الهدف من هذه المبادرات في مساعدة المشاركين في تطوير مهارات إدارة الفرق خلال ممارسة التطبيقات العملية. تقدم هذه الممارسات العملية المعلومات القائمة على البحث عن كيفية عمل الفرق ذات الأداء العالي. تغطي هذه الممارسات نواحي متعددة مثل اختيار أعضاء الفريق، والاختلافات الثقافية داخل الفريق، وحل المنازعات أو الصراعات داخل الفريق.

يقوم المركز بتطوير عملية فهم ديناميكية الفرق، وذلك عن طريق قيادة هذه الفرق بطريقة أكثر فاعلية، وكيفية إنجاز الفرق للأهداف التنظيمية، وكيفية خلق هذه الفرق والمحافظة على الأداء المتميز.

يهدف المركز إلى توصيل مثل هذه الأمور إلى قادة الفرق ومنشآتهم؛ حتى تستطيع هذه الفرق تحقيق مستويات الأداء المتوقعة وأكثر.



ملخص النقاط الرئيسة

في دورك كقائد لفريق ما أو عضو فيه، كانت هناك أوقات أردت فيها إثارة موضوعات حسّاسة. تبدأ بإدراك أن شيئا ما يتعلق بأداء الفريق يحدث داخل هذا الفريق. تقوم بتقييم ما أدركته وملاحظة تأثير ذلك عليك، وعلى أعضاء الفريق الآخرين، أو حتى على الفريق ككل. ثم تقرر عمّا إذا كان هذا السلوك مفيداً، أوضاراً، أو ليست له أي علاقة بالموضوع محل الإثارة.. بناءً على هذا القرار، تقوم بتحديد ما ستفعله بخصوص هذا الأمر: إثارة هذا الأمر من عدمه.

إذا كان قرارك هو إثارة هذا الأمر، فإن هذه الإرشادات التالية تكون ذات أهمية قصوى: استخدم عبارات «أنا» تجنب اللغة شديدة اللهجة. خذ في الاعتبار مستوى التركيز، ودرجة القوة/الحدة، وكذلك توقيت إثارة هذا الموضوع.

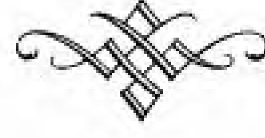
يمكن أن يكون مستوى التركيز شخصياً، وجماعياً، أو كل الفريق. هناك إستراتيجيتان عند تقريرك لمستوى التركيز، وهما: «إستراتيجية قاع حمّام السباحة» وإستراتيجية «سطح حمّام السباحة». بمعنى إذا كنت سوف تعالج الأمر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

بالنسبة لدرجة الحدّة/القوة، فإن القاعدة العامة هي أن تستخدم درجة الحدة المطلوبة، لكي تُشرك أعضاء الفريق في استكشاف هذا الأمر. من المفيد جداً أن تبدأ بمستوى أقل، ثم تقوم برفع هذا المستوى إذا تطلب الأمر ذلك.

العامل الأخير هو التوقيت. في بعض الظروف ستكون أكثر فاعلية، حينما توقف قرار الإثارة، أو أن تثير الموضوع حينما يكون الفريق منغمساً

فيه. في بعض الظروف الأخرى، يكون من الأفضل إثارة الموضوع حينما لا يكون الفريق في خضمِّ هذا الأمر.

وبمجرد أن تقرر إثارة موضوع حساس، عليك أن تركز على ردود فعلك أنت، تجنب اللغة شديدة اللهجة، حدد مستوى التركيز، درجة القوة/الحدة، والتوقيت. ثم امض قدماً في إثارة الموضوع. الغالب الأعم أن أعضاء الفريق الآخرين قد تكون لديهم ملاحظات وردود أفعال مشابهة.



IDEAS INTO ACTION GUIDEBOOKS

FOR THE PRACTICING MANAGER

Raising Sensitive Issues In a Team

Dennis Lindoerfer

Center for Creative Leadership


ISBN:978-9960-54-685-8
9 789960 546858

للمدير الممارس

إدارة الصراع بين الزملاء

تالولا كارترايت

نقله إلى العربية

سعيد الهاجري

دليل الأفكار العملية



مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم
MOHAMMED BIN RASHID
AL MAKTOUM FOUNDATION

العبيكان
Obeikan

دليل الأفكار العملية

إدارة الصراع بين الزملاء



دليل الأفكار العملية

إدارة الصراع بين الزملاء

تأليف

تالولا كارترايت

نقله إلى العربية

سعيد الهاجري

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم
MOHAMMED BIN RASHID AL MAKTOUM FOUNDATION

العبيكان
Obeikan

Original Title
AN IDEAS INTO ACTION GUIDEBOOK
Managing Conflict with Peers
Talula Cartwright

ISBN 1-882197-74-7

Published by: Center for Creative Leadership, Post Office Box 26300, Greensboro, North Carolina 27438-6300, (U.S.A.)

ISBN 8 - 630 - 54 - 9960 - 978

الناشر Obeikan العبيكان للنشر

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة الموسى للمكاتب

هاتف 2937574 2937581 فاكس: 2937588 ص. ب: 67622 الرمز: 11517

الطبعة العربية الأولى 1430هـ 2009م

(ح) مكتبة العبيكان، 1430هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

كارترايت، تالولا

إدارة الصراع بين الزملاء./ تالولا كارترايت؛ سعيد حمد الهاجري.- الرياض، 1430هـ

44 ص؛ 14 × 21 سم. (سلسلة دليل الأفكار العملية)

ردمك: 8 - 630 - 54 - 9960 - 978

1. الصراع الإداري 2. السلوك الإداري أ. الهاجري، سعيد حمد (مترجم)

ب. العنوان ج. السلسلة

ديوي 658.4053 1430 / 539

صدرت هذه الطبعة باتفاقية نشر خاصة بين الناشر Obeikan العبيكان و 

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم غير مسؤولة عن آراء المؤلف وأفكاره، وتعبر الآراء الواردة في هذا الكتاب عن وجهة نظر المؤلف وليس بالضرورة عن رأي المؤسسة.

امتياز التوزيع شركة مكتبة Obeikan العبيكان

المملكة العربية السعودية - العليا - تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة

هاتف 4160018 - 4654424 فاكس 4650129 ص. ب 62807 الرمز 11595

توطئة

سلسلة الكتب

دليل الأفكار العملية

تعتمد هذه السلسلة من الكتب على المعرفة العلمية التي أنتجها مركز القيادة الإبداعية خلال أكثر من ثلاثين سنة من البحث والأنشطة التعليمية التي جرت بالمشاركة مع مئات الآلاف من المديرين والتنفيذيين. لقد اختلفت شراكة هذه المعرفة عن مثيلاتها في الأقسام الجامعية أو الهيئات المهنية أو المكاتب الاستشارية. والمركز ليس هو مجرد مجموعة من الأفراد المتمرسين (ذوي الخبرة)، على الرغم من أن مؤهلات كوادره تُعد متميزة جداً، وإنما يمكن النظر إليه على أنه مجتمع يشترك أعضاؤه بمجموعةٌ من المبادئ، ويعملون معاً لفهم وإيجاد الاستجابة للتحديات القيادية والتنظيمية.

تهدف هذه السلسلة إلى إمداد المديرين بنصائح خاصة بكيفية إكمال مهمة تنمويَّة، وهي أول تحدٍّ من التحديات التي تواجه القيادة، وهي في سبيلها لتحقيق ذلك.

تحمل هذه السلسلة مهمة المركز التي تهدف إلى تقدم فهم وتنمية وممارسة القيادة لنفع جميع أفراد المجتمع. نحن نعتقد أنك سوف تجد أن هذه السلسلة - «دليل الأفكار العملية»، إضافة مهمة جداً لوسائل وأدوات القيادة.



مُحتَوياتُ الكِتابْ

الموضوع **الصفحة**



إيجاز تنفيذي

إننا بصفتنا أفراداً قد نكون مبدعين وطموحين في حياتنا الخاصه وفي حياتنا العملية. لكن جهود الأفراد لا تتطابق دائماً مع قدرات وإنجازات المجموعة. فالثقافات والمجتمعات والأندية والمدارس والجيوش تنشأ من حاجتنا للتكاتف والتساند. وتنشأ المنظمات للتعامل مع البيئة بفاعلية- البيئة بشقيها الطبيعية وبيئة الأعمال. لكن هناك ضريبة عند التحول من المساهمات الفردية إلى المجهودات الجماعية: العلاقات الضرورية للعمل تؤدي في كثير من الأحيان إلى حدوث الصراع.

في المنظمات ، نحتاج إلى تهدئة التوتر بين الأفراد أو التركيز عليه لإيجاد حلول للمشكلات. ويكتسب هذا الأمر أهمية عندما يحدث الصراع بين أناس في مستويات مختلفة من المنظمة ، مثل الصراع بينك وبين رئيسك. وليس من السهل التعامل مع تلك الصراعات. فالصراع يمكن أن يولِد عدم الارتياح أو الغضب أو سلوكيات غير محمودة. حيث يمكن ملاحظة مشاعر الخوف أو الاستياء بادية على وجوه الأشخاص. وتؤدي عوامل عدم وضوح الصلاحيات أو النفوذ أو المناورات السياسية أو عدم فاعلية الأجهزة المساندة دوراً كبيراً في بروز الصراع.

ومع أن هذه العوامل الداخلية والخارجية تكون أرضية خصبة للصراع أن ينشط، لا يجب أن يكون الصراع بينك وبين رئيسك سبباً لتركك العمل في المنظمة. فهناك خطوات تستطيع أن تتخذها لتكتسب معارف ومهارات عن الصراع وتديره بحيث تركز جهودك وجهد رئيسك على تحقيق أهداف المنظمة كما تساعدكما تلك الخطوات على تطوير علاقات عمل أكثر إنتاجية.

ما هو الصراع؟

تستخدم كلمة الصراع غالباً لوصف مساحة عريضة من الخلافات- كل شيء ابتداءً من شجار حول أمور تافهة إلى علاقات مختلة وظيفياً إلى الحروب. والصراع في أصله عبارة عن عدم تجانس، خلاف، انقسام أو تنافر بين الناس أو بين المصالح أو بين الأفكار. كما أن الصراع طبيعي .ومتجذر في حياة الإنسان. فمادام أن هناك بشراً فسيكون هناك صراع

يختلف الأفراد في إدراكهم للصراع ، وهذه الاختلافات يمكن أن تجعل إدارة الصراع أمراً في غاية الصعوبة. فما يبدو لأحد الأشخاص بأنه معركة شرسه قد يراه شخص آخر فرصة لمناقشة وجهات نظر متباعدة- وقد يفسر أحدهم ضعف العلاقات صراعاً بينما يراها آخر أمراً صعباً ولكنه ليس بمستغرب – تماماً مثلما يحدث عند العمل مع أناس يحملون وجهات نظر مختلفة. تباين وجهات النظر هذه حول الصراع قد تكون أكثر إرباكاً عندما يكون الصراع بينك وبين رئيسك.



لماذا إدارة الصراع مهمه

أجـرى مركـز القيادة الإبداعيـة في عام ١٩٨٣م بحثاً عـن انحرافات المديريـن – بعقـد مقارنـات بين أناسـ استطاعـوا الترقـي إلى مستويات أعلـى وبين أناسـ نجحوا مرة ولكن لم يحالفهم الحـظ فمنهم من نزل من رتبتـه ، أو فصل أو نحـي. وكان من نتائج البحث أن المديرين الناجحين هم أولئـك الذيـن يسعون لإقامة العلاقات مع الآخريـن ويعملون على المحافظة علـى تلك العلاقات. فهم ينصتـون – برغبة وفاعلية وصبر. يتقبلون الرأي الآخـر بصدر رحـب ويتفاعلون معـه بإيجابيـة. يدعمون أفـكار الآخرين. يوفون بوعودهـم ويحافظون على الولاء. أما المديـرون الفاشلون فيتصفون بالانعزاليـه، والاصـرار على الـرأي والدكتاتورية والمعارضـة. ولا يحسنون إقامـة علاقات شخصية ناهيك عن المحافظـة عليها ومن الأمثلة على عدم قدرتهـم علـى إقامة علاقات ناجحه عـدم مقدرتهم على حـل الصراعات الشخصيـة بينهم وبـين مديريهـم وإظهارهم لسلوكيات غـير مهنية تتعلق بعدم اتفاقهم مع الإدارة العليا.

ليسـ بالضـرورة أن يقود الصـراع بينك وبين رئيسـك إلى الإنحراف إذا مابذلـت الجهد في إدارة الموقف بفاعليـة. فإذا استطعت إدارة الصراع بشكل مناسب ، فإن ذلك سوف يؤدي إلى نتائج إيجابية. فقد يؤدي ذلك إلى علاقات عمل أكثر إنتاجية بينك وبين رئيسك حيث:

يضاعف الجهد: نحتاج في أحيان كثيرة أن تساعدنا الإختلافات بيننا لتبـين مراكزنا ونفهم الآخريـن بشكل أفضل. إن التشويشـ وعدم الوضوح اللذيـن يحيطان بعملية البحث عن الوضوح قـد تعبئ، في الحقيقة، طاقات كل الجهود.

يعبر عن المشاعر: بدلاً من السماح للكراهية أن توجد وتبنى ، يتم التعامل مع المشاعر بانفتاح.

يؤدي إلى صنع قرارات أفضل : مزيد من المعلومات يقود إلى قرارات أفضل حتى في مواقف الصراع يسمع كل طرف معلومات لا يريد سماعها.

يعرض قضايا رئيسة: يتم تجنب الصراع في المستقبل عن طريق إثارة مواضيع مهمه قبل حدوثها بوقت كافٍ مما يعطي المجال لبحثها والتعامل معها قبل حدوثها.

يثير التفكير النقدي: إثارة نقاط عدم الاتفاق باستمرار وحلها يسهم في ترتيب التفكير.

يُوجِد بيئات منفتحة: فهم وإدارة الصراع يجرد الموقف من قواه المدمرة ويخلق بيئة تتبادل فيها الأفكار بقوة.

يحفز الابتكار والإبداع: إيجاد وفتح الساحه للأفكار المتنوعة ووجهات النظر المختلفة يؤدي إلى وجود مساحة لأفكار جديدة وطرق جديدة من التفكير.

في المقابل، فإن عدم التعامل مع الصراع بطريقة صحيحة قد يؤدي إلى عواقب سلبية. فالمهارات الشخصية السيئة ، مثل عدم القدرة على إدارة الصراع ، لم تكن السبب الوحيد لانحراف المديرين ، لكنها كانت السبب الذي تم رصده بشكل كبير في أثناء إجراء البحث بمركز القيادة الإبداعية. فالصراع الذي لايتم التعامل معه بشكل جيد أو الذي يتم تجاهله يمكن أن تكون له آثار سيئة على أداء الشخص والمنظمة حيث:

يقلل الإنتاجية: عدم الاتفاق والمواجهات يجرد علاقات الإنتاج الآخرى من طاقتها.

يضعف التواصل: الصراع الذي لاتتم إدارته يفرخ الخوف والاستياء مما يستحيل معه تعبير الناس عن آرائهم ووجهات نظرهم وأفكارهم.

يزيد المشاعر السلبية: المواجهات تؤدي إلى جرح المشاعر وتمزيق العلاقات. في أسوأ الحالات، قد تفقد المنظمة أفراداً جيدين يتركونها ويبحثون عن فرص وظيفية أفضل.



إدارة الصراع بين الزملاء في بيئة العمل

هل الصراع مدمر؟

عندما يعمل زملاء محترفون (بشكل فردي) أو مجتمعين كفريق في منظمة، فإن الصراع سيحدث بكل تأكيد. وهذا أمر مؤكد في منظمات اليوم التي تتميز بهشاشة بنائها التنظيمي حيث يعتمد المديرون على انسجام علاقات الزمالة بين العاملين وبين المديرين أنفسهم كأساس لإنجاز الأعمال. فعندما تكون أهداف الناس متطابقة، وعندما يكون هناك هيكل تنظيمي مستقر، وعندما تكون العلاقات منسجمة يقل الصراع. ففي العسكرية التقليدية، مثلاً يكون الاهتمام منصباً على خفض الصراع بين الجنود وقادتهم من خلال إستخدام مستويات متدرجة ومتسلسلة للأوامر ومن خلال استخدام قنوات اتصال مصممة لكبح الصراع والحد منه قبل حدوثه. وكلما كان البناء التنظيمي مرناً، كانت الحاجة أكبر لتكون العلاقات أكثر انسجاماً لتجنب الصراع. فمثلاً، يكون الصراع في أقل درجاته - إن لم يكن منعدماً - في أوساط مجموعة من الأصدقاء لأنه وببساطة كل منهم يحب الآخر كثيراً. كما تنخفض الصراعات بين أفراد فريق العمل الذين تمتد مهمتهم مدة طويلة لأن أعضاء الفريق تعرفوا على بعضهم بشكل جيد طول مدة عملهم.

من المؤكد بالرغم من مدى انسجام العلاقات بين أفراد المجموعة أو إحكام البناء التنظيمي أنه سوف تحدث الصراعات لا شك في ذللك. بعض الصراعات قد تبدو غير منتجة، أو حتى مدمرة. قد يكون للصراعات بين الزملاء أهمية كبرى نظراً لأن الزملاء قد ينقلون للرؤساء ما يسمعونه منك، بل ربما يكون زميلك رئيساً لك يوماً من الأيام عند حدوث تغييرات

في الإدارة. والإدارة الفاعلة تعرف أن الصراع بين الزملاء لا يمكن تجنبه وتتعلم كيف تتفهمه وتعمل على حله.

ويعتمد إحساسك بالصراع على نظرتك للأمور وعلى مدى ارتياحك في موقف الصراع. فإذا كان صراعك مع زميلك حول كيفية تحقيق الهدف، على سبيل المثال، فإن ذلك الصراع يمكن أن يدعم عملية التفكير ويؤدي بالتالي إلى نتائج إيجابية لأن كلاًّ منكم يبدي رأياً مختلفاً ويتجنب التفكير الجمعي. ويستمتع كثير من الناس بهذا النوع من الصراع الفكري ويعتبرونه منشطاً. ويعتبر بعضهم الآخر أن صراعاً من هذا النوع غير مريح، لدرجة أنهم لا يشاركون في مثل هذه النقاشات وبذلك يحرمون الفريق والمنظمة من مرئياتهم وأفكارهم. ومع التمارين ومزيد من الخبرة يمكن أن يتعلموا كيف يتعاملون مع مثل مواقف الصراع تلك ويخرجون منها بنتائج جيدة.

عندما يتطلب الصراع أكثر من فكرة – وعندما يكون عاطفياً – يصبح التعامل مع الصراع صعباً. والسبب الذي يجعل الصراعات العاطفية غير مريحة هو أن تلك الصراعات تلامس شيئاً داخلياً، شيئاً يشكل جزءاً من تاريخ حياتك، شيئاً حساساً جداً أو مؤثراً.

هل فكرت فيما يعنيه لك الصراع؟ الصراع بين الزملاء في الحقيقة، أي صراع بين أي شخصين يثير ردة فعل عاطفية. وعندما تتدخل العواطف فإنها قد تؤثر على مهارتك في إدارة الصراع، كما تؤثر على مخرجات الصراع. وبتعلمك كيف تستجيب عاطفياً للصراع وبتنامي حساسيتك لاستجابات زملائك العاطفية، تستطيع أن تزيد من فاعليتك في إدارة الصراع. ودون ذلك الوعي والتقمص العاطفي، فإن الصراع بين الأفكار يمكن أن يغمر بالمشاعر أو يتحول إلى مشاعر سلبية واتهامات مضادة. ويجب أن تتضمن أهدافك في إدارة الصراع مع الزملاء دائماً تقوية علاقات العمل إضافة إلى مناقشة موضوع الخلاف.

خطوات لإدارة الصراع

كل واحـد من زملائك لديه إحساس بالصراع يختلف عن إحساسك، إلا أن ذلك لا يعني أن توجد طريقة لإدارة الصراع لكل واحد منهم. فالقدرة علـى التعرف على تلك الفروق وما تتركه من أثـر على الصراع سيساعدك على تسوية الخلافات بفاعلية أكثر من مجرد محاباتهم. ومع أن المحاباة قد تـؤدي إلى بعض حلول لكنها لـن تضيف الكثير لصراع الزملاء بتحويله إلى علاقات عمل فاعلة ومنتجة.

طبيعـة علاقات الزمـلاء يمكن أن تؤدي إلى صعوبـات أثناء التطبيق. فأنت وزملاؤك تشغلون مراكز متساوية لكنها مختلفة. ونظراً لأن التنظيمات المؤقتـة تعتمـد كثـيراً على علاقـات الزمـلاء لتحقيق الأهـداف (ترتيبات الأوامـر والمتابعـة تؤدي إلى شبـكات عمل تعاونية أفقيـة)، إلا أن استخدام خطـوات إدارة الصـراع المعتمدة على الشراكة يمكـن أن تكون إستراتيجية جيدة للوصول للتسوية. وتركز خطـوات إدارة الصراع التعاونية على إيجاد أسس يمكن أن تتفق أنت وزميلك عليها. فمن تلك النقاط المشتركة تستطيع أن تتحـرك أنـت وزميلك باتجاه التسوية. ولأن علاقـات الزملاء قد تستمر بعضـ الوقـت، لكن بمجرد أن يشعر أحد الطرفين أنـه لا يحصل على شيء مـن تلك العلاقـة فإن تلك العلاقة يمكـن أن تتأثر ومن ثَـم تخسر المنظمة حيث تفقد الإنتاجية، الإبداع، وما تجلبه تلك العلاقات الوظيفية الناجحة.

فكـر في صـراع تمر بـه الآن مع زميـل أو مررت به مؤخـراً. هل هناك عوامـل مشتركـه (مثلاً، مصالـح الشركة أو مصـالح القسـم الذي تعملان فيـه) يمكن أو كان باستطاعتكم الاتفاق عليهـا؟ ما الذي تستطيع عمله، أو ما الذي عملته، لإدارة الصراع لتحقيق تلك الأهداف؟

إن أمامك طريق طويل للإجابة عن هذه الأسئلة، ثُم تجاه إدارة الصراع بفاعلية مع زملائك، من ناحية معرفة من هم زملاؤك بشكل واضح (كيف هي استجابتهم لمثيرات عاطفية محددة، ما الذي يقدرونه، وما هي قدراتهم الإدارية في المنظمة) ومن أنت (استجاباتك، قيمك، وقدراتك). إن تلك المعرفة تعطيك فكرة أفضل لمعرفة أسباب صراعاتك وما الأثر الذي تحدثه تلك الصراعات. إن الإرشادات الآتية تقدم مسارات شائعة لإدارة الصراع بنجاح. إنها تبني على نقاط قوتك كمدير- حل المشكلات والمهارات الفنية- كما تصنف إلى تلك النقاط وعياً بمواقف الصراع، وما يمكن أن يكون مختبئاً تحتها، وما يمكن أن تبنيه من علاقات مع زملائك من خلال عملك معهم لحل تلك الصراعات.

حدد المشكلة

من المهم أن يكون لديك تصور واضح حول صراعك مع زميلك. ففي بعض الأحيان يكون من المفيد أن تكتب وصفاً للصراع بما في ذلك الظروف المحيطة به، ما الذي قاله كل منكم، التصرفات التي لاحظتها، وما الذي تظنه وتشعر به حول ذلك الصراع.

جمع المعلومات

أحد مفاتيح إدارة الصراع بشكل جيد جعله محوراً للأفكار وما يتخذ من خطوات وليس فقط التعامل معه من خلال المشاعر. تأكد أنك على علم تام ومعرفة جيدة بالأمر الذي سبب الصراع. هل تعارضان أنت وزميلك إستراتيجيات وخطوات لتحقيق هدف تنظيمي معين؟ تأمل من خلال أفكارك وخذ أفكار زميلك في الاعتبار.

ابحث عن خيارات وتوجهات مختلفة

حاول العثور على الجزء المفقود. اطلب النصيحة من آخرين تكون أفكارهم وتصوراتهم مختلفة عن أفكارك وتصوراتك. إن استشارة أشخاص أهل ثقة قد تساعد في معرفتك أكثر بالموقف. وإذا قدر لك أن تحصل على تصورات عديدة مختلفة، فإن من الأفضل أن تدونها في ورقة وتستخدمها لمساعدتك على فهم الموقف.

تصور حلاً

خذ ما تعرفه عن نفسك، الذي تعلمته ولاحظته من خلال عملك مع زميلك ومن خلال موقف صراع محدد، فهمك للمشكلة، ثم تصور كيف يمكن أن يحدث الصراع. حاول أن تكتب خطة قصيرة، وكمل الخطوات لك ولزميلك. استخدم لائحة العمل في الصحفات ٣٠-٣١ لتمر خلال هذه الخطوات. إن الإستعداد بهذه الطريقة يعطيك قناعة أكبر للتعامل مع ما قد يأتي، حتى لو تصرف زميلك في الصراع بطريقة مختلفة عما تصورت (كما قد يحدث). فقد يكون شريكك غير ملتزم بالخطة لكنك ستبقى أكثر فاعلية في إدارة الصراع إذا فكرت في أنك ستخرج بحل أقل مما تتصور أو تريد.

راجع إجاباتك

هل تتصرف بثقة وبشكل سليم؟ هل تتطابق تصرفاتك واستراتيجيتك التي تريد أن تستخدمها لتصل إلى حل يتطابق ويتفق مع قيمك؟ هل ترغب في تنحي مشاعرك جانباً أثناء مرورك بموقف الصراع؟ ركز خطتك على الأفكار.

كلما كنت متمسكاً بالخطة وتعمل بموجبها، كلما كانت فرصتك أنت وزميلك أكثر للتوصل إلى حل ناجح.

تعلم من خبراتك

بعـد أن تمكنـت من حل الصراع، استرجع الخطـوات مع نفسك (ومع شريـكك في الصـراع إن أمكـن). هـل تسوية الصـراع حلـت المشكلة؟ هل تحسنـت العلاقة بينك وبـين زميلك؟ إذا لم تستطع الإجابة بنعم عن هذين السؤالين، فابدأ من الآن التخطيط للصراع القادم مع قرينك. وباستطاعتك أن تستخـدم خطـوات إدارة الصـراع أكثر مـن مرة لحل المشكلـة. وتكرار المحـاولات لحل الصـراع لا يعبر عن فشـل. فكل محاولة تنتهـج التخطيط والوعي تساعد على بناء علاقة عمل ناجحة.

هـذه التعليمات تعطيك شيئـاً تفكر به وأنت تختـبر طريقتك في إدارة الصراع مع زميلك. لكن قبل أن تطبق تلك الخطوات تأكد أنك تفهم نفسك وتفهـم زميلك بشـكل جيد. إن نجاحك في إدارة الصـراع مع زميلك يعتمد على فهمـك كيف تؤثر وتتأثر مفاتيـح العاطفة، القيـم الشخصية، والقوى الشخصية والتنظيمية بمواقف الصراع وكيف تؤثر في مستوياتها.



كيف تؤثر مفاتيح العاطفة في الصراع

الصــراع غير مرحب بــه في الغالب لأنه يثير ردود فعــل عاطفية يكون مــن الصعــب التعامل معها. ولا يعنــي ذلك أنك لن تكون مرتاحــاً أو راضياً بمــا تخرج به مــن مكاسب من موقف الصراع. إنمــا يأتي عدم الارتياح من المشاعر السلبية التي يثيرها الصراع وخصوصاً عندما يمس أو يضغط على أزرار ساخنة. فإذا أردت أن تناقش الصراع بفاعلية فعليك أن تعرف ما هي المشاعر الحساسة لديك وذلك لتفصل بين المشاعر والتصرفات.

ومن الأمــور التي تستطيــع بواسطتها معرفة مناطقــك الحساسة هي أن تحتفــظ بورقة تسجــل بها المواقف التي تشعر فيهــا بالزعل، الإنسحاب، البــكاء، التوتــر، أو أي مشاعر سلبية اخرى. إن تسجيلــك لتلك المشاعر في ورقة يعطيك المجال للتأكد من صدق تلك المشاعر عن قرب وبأمانة.

هــذا قــد يأخذ وقتــاً. ويمكنــك أن تقف وتنظــر للوراء لتجــد أنه ليس بالضــرورة أن يكــون من يثير تلك المشاعــر شخصاً آخــر. فتصرفاتك لها علاقــة بــك أنت وليس بالضــرورة أن تكــون بسبب الآخريــن. فبهذا الفهم والإدراك تقــترب أكــثر مــن معرفة الوسائــل والطرق التي بهــا تستطيع أن تتعامل مع الصراع حيث تستطيع أن تركز على الأفكار وليس على المشاعر.



حالة دراسية

كان أحمـد يتطلع إلى تعيينه في منصب أعلى من منصبه الحالي إلا أن الشركـة التي يعمل فيها عينـت شاباً أصغر منه سنـاً في ذلك المنصب. وقد سمع أحمد وهو يقول «الناس الذين في منتصف أعمارهم ليس لهم مجال في أن يأخذوا مكانهم في هذه الشركة؟ وفي نهاية الأسبوع حضر أحمد اجتماعاً للجنـة يرأسها أحـد زملائه إسمه اليحيى. وفي أثنـاء الاجتماع اقترح أحمد شراء قطعة غيار لإحدى المكنات إلا أن اقتراحه قوبل بالرفض معللاً بأن تلك القطعـة مكلفة وليسـت ضرورية. وفي تلك الأثناء وقـف أحمد غاضباً وأغلق ملفه بزعل قائلاً «لا أحد في هذه الشركة يهتم إن حيينا أو متنا نحن منهم في منتصـف العمر» بينما التزم اليحيـى الصمت. بعد ذلك تحول الإجتماع إلى صمت مطبق إلى أن بدأ أحدهم بالحديث في موضوع مختلف.

تعليق

تحدث الفوضى في الاجتماعات عندما يتم مس المشاعر الحساسة لأحد الأعضـاء. هذه الفوضى تـؤدي إلى الصراع الذي يضر بفاعلية فريق العمل وعلاقات العمل بين المديرين. لذا فإن تفهم المديرين كيف للأزرار الساخنة في عواطفهـم أن تؤثر في ردود أفعالهـم وتصرفاتهم يسمح للمديرين في أن يحافظوا على بناء علاقات مع زملائهم حتى عندما يندلع الصراع.



تمرين

تعرف على الأزرار الساخنة

استخدم أداة دعم الأداء الآتية لتحدد الأزرار الساخنة التي تثير استجاباتك العاطفية أثناء مواقف الصراع. وبعد أن تتعرف على أزرار مشاعرك الساخنة، حاول تحليل تصرفاتك بتدوين أفكارك في ورقة. إن هذه الخطوة ستساعدك في تحديد أزرارك الساخنة كما ستساعدك في السيطرة على كيفية همز أزرارك لأفكارك ومشاعرك التي بدروها تثير تصرفات غير لائقة. ومن الطبيعي أن تتعلم كيف تحدد زراً ساخناً عندما يتم الضغط عليه، لاحظه، ثم دعه يذهب. إن القادة الناجحين هم الذين يتعلمون كيف يفرقون بين مشاعرهم وتصرفاتهم ليتمكنوا في الأخير من التعامل مع الصراع.

الموقف: صف الموقف الذي أدى إلى حدوث صراع بينك وبين زميلك.

الزميل المتورط: مع من أنت في صراع وكيف موقف ذلك الزميل مقارنة بموقفك؟

سلوك الزميل: ما الشيء الذي عمله زميلك وأدى إلى استجابة عاطفية (سلبية أو إيجابية) لديك؟

ردة فعلك/استجابتك: كيف كانت ردة فعلك تجاه سلوك زميلك؟ صف سلوكك أنت.



كيف تشعر جراء سلوك زميلك؟ وماذا كانت أفكارك؟

أزرارك الساخنة: عطفاً على ردة فعلك والموقف الذي سبب تلك الردة، هـل تستطيـع أن تربط بين مشاعـرك وسلوكيات محددة؟ مـا المواقف التي مررت بها وأدت إلى ردود أفعال مشابهه؟ ما هي في نظرك الأزرار الساخنة التي أثارت ردرد الأفعال تلك؟

كيف تؤثر القيم في الصراع

قيمـك مهمة جداً لسلامتـك الشخصية. إنها المعتقـدات التي وجدت أن لهـا دلالة ولها أهمية كبرى. إنها توجـه السلوك وتوفر دعماً مهماً وتمثل دعامـة في أثناء الأزمات وأوقات التغيـير. الصراعات، وخصوصاً تلك التي تحدث بين الزملاء، لاتخلو أبداً من اختلافات بين القيم. فلو أنك اقترحت علـى زميـل من زملائـك أن يتأخر بعـد نهاية الـدوام لينجز بعض المهام المتعلقـة بالعمل المكلفـين بإنجازه ولكن ذلك الزميل يريـد أن يذهب مبكراً ليحضر مباراة كرة القدم التي يشارك فيها ابنه، فإن ذلك الموقف قد يسبب صراعـاً. ففي تلـك اللحظة بالذات تكـون تضحية وحب الزميـل لابنه أهم عنـده من إنجاز عمل لتحقيق هدف قد يكون مهـم جداً بالنسبة لك، بينما زميلـك يحاول أن يوازن بين مسؤوليات العمل ومسؤوليات الأسرة، وبقدر ما تكون تلك القيم مهمة عند الشخص وذات المعنى بالنسبة له، فإن الاختلاف حولها قد يقود إلى صراعات مدمرة.

تعرف على قيمك

من المهم أن يتعرف الإنسان على قيمه ويحددها لأن القيم المتعارضة قد تعقـد علاقات العمل وتسبب في بعض الأحيان صراعات يصعب حلها. أحدى الوسائـل التي يعرف بهـا الإنسان قيمة يكون من خـلال تصنيف تلك القيم.

فباستخـدام بطاقـات أعدت لهـذا الغرض كمـا ‌في الصفحـات (٩ – ١١) تستطيع أن تصنف قيمك وترتبها حسب أهميتها.

وعنـد البـدء ‌في تصنيف قيمك، قـم بتصوير تلـك البطاقات (هناك ثلاث صفحات و‌في كل صفحة عشر بطاقات ثم قصصها. صنفها ‌في خمس خانات: دائماً مهم جداً بالنسبة لي، غالباً يكون مهم جداً لي: بعض الأحيان مهم جداً لي، نادراً ما يكون مهماً لي، أبداً غير مهم جداً لي، تأكد أن تصنع بطاقة واحدة على الأقل ‌في كل خانة.

ونظـراً لأن لكل واحد منا قيمه الخاصة به، فلا تنزعج إذا لم تر بعض قيمك من بين القيم المصنفة ‌في تلك البطاقات الثلاثين. تستطيع أن تضيف قيمك ‌في حال عدم وجودها ‌في تلك البطاقات من خلال وضعها ‌في بطاقات غـير تلك الثلاثين. بعد أن تفـرغ من استحداث بطاقات تحمل قيمك، انظر إلى الخانات التي قمت بعملها ثم استعرض تلك البطاقات لترى أين يمكن أن تصنـف تلك القيم. انظر إلى خانة «دائماً مهم جداً بالنسبة لي» فإذا كانت كل بطاقاتـك ‌في تلك الخانة فماذا يعنـي ذلك؟ (من المحبط جداً أن نعتقد دائمـاً بأهمية أشياء كثـيرة). هل يوجد تناقضات فيمـا بين تلك المجموعة (البطاقـات التي وضعتها ‌في خانة «دائماً مهم جداً بالنسبة لي»). فإذا كان الأمـر كذلك فربمـا تكون قد هيأت نفسـك لصراع داخلـي. ماهي الأشياء التـي من الواضح جداً أنها أكثر أهمية بالنسبة لك. ما القيم التي يمكن أن تستبعدها من تلك المجموعة؟ هل تستطيع أن ترى كيف يمكن أن تقود قيمك إلى صـراع مع أشخاص قريبين أو مهمـين بالنسبة لك؟ بعد تصنفيك لتلك البطاقات التي سجلت عليها قيمك قم بكتابتها ‌في ورقة خارجية.

تعرف على قيم زملائك

يصعب التعرف على قيم الزملاء لأنها ببساطة أمور شخصية ومتشربة لدرجة أن الزملاء لا يتحدثون عنها. ومع ذلك، فإنك تستطيع باستخدام طريقة الكروت — التي تعرفت بها على قيمك – أن تتعرف – ولو بشكل مبدئي – على قيم زملائك. فمن خلال توقعاتك، تستطيع أن تصنف قيم زملائك بناءً على تصرفاتهم التي تعتمد على قيمهم. أي أنك تستطيع أن تتعرف على قيم زميلك من خلال تصرفاته. قم باختيار أحد زملائك ممن تربطك به علاقة عمل قوية وليس بالضرورة أن يكون شخصاً تختلف معه. وقد تتفاجأ بأنك لا تستطيع أن تصنف قيم ذلك الزميل — وقد يكون ذلك بسبب أنك لم تتناقش مع ذلك الزميل بشأنها وبسبب أن هناك اختلافات بين القيم الزوجية والقيم التي يتم التصرف بناء عليها. ولكن إذا كنت تفكر في تصرفات زميلك في العمل وخارج العمل، أو كنت تفكر في العبارات التي يتفوه بها، تستطيع أن تخمن بشكل جيد كيف تصنف قيم ذلك الزميل. وليس مهماً أن يكون تصنيفك دقيقاً وذلك لأنك تقارن بين قيمك أنت وما تظن أنه قيم زميلك. وفي الوقت نفسه لو قام زميلك بتصنيف قيمه بطريقة البطاقات لكان تصنيفه مختلفاً عما تعتقده أو تظنه أنت.

وبعد أن فرغت من تصنيف ما تظن أنه قيم لزميلك قم بمقارنة ذلك التصنيف بتصنيفك لقيمك أنت. أين توجد الاختلافات الجوهرية؟ هل تلك الاختلافات الجوهرية لها علاقة بخلافك مع زميلك؟ لو كنت على معرفة بتلك الاختلافات هل كان بإمكانك إدارة الصراع مع زميلك بشكل أفضل؟ تأمل هذه الأسئلة بشكل جيد.

حاول أن تكتب بعض الجمل التي كان يمكن أن تستخدمها أثناء الموقف (موقـف الصراع) وأن تأملاتك هذه لن تفيدك بالنسبة لما سبق من صراع لكـن مـن المؤكد أنها ستساعـدك في أي صراع مستقبلـي. فكثير من القادة الناجحـين وفرق العمـل المنتجة يستخدمـون وسائل مشابهـة ليحسنوا من تصرفاتهم أثناء حدوث أمور غير متوقعة في المستقبل.



تمرين لعبة الكروت

قم بتصوير هذه الصفحة ثم قص المربعات لتحصل على بطاقات قيم منفصلة.

الجمال تذوق جمال الأشياء، الأفكار الأشياء المحيطة، والمساحة الشخصية	التوازن إعطاء وزن مناسب لكل جزء من حياة الشخص
الرخاء دخل عالي، نجاحات مالية الرخاء	التحدي مواجهة المهارات والأمور الصعبة والملحة
الاستقلالية القدرة على التصرف بشكل مستقل مع وجود بعض العوائق. الثقة بالنفس الاعتماد على النفس. القدرة على صنع معظم القرارات والاختيارات	التغيير والتنوع غياب الروتين. مسؤوليات العمل، النشاطات اليومية أو المواقف المتغيرة باستمرار. التغلبات
التعاون الرغبة في تكوين علاقات عمل تعاونية ولصيقة مع المجموعة	المجتمع خدمة ودعم أهداف تتعدى الرغبات الشخصية إيجاد نوع من التغيير في المجتمع
الولاء الاخلاص، الواجب، التكريس	احترام النفس الفخر، احترام الذات، حس الذات الشخصية
النظام احترام السلطة، القوانين، والتعليمات حس الاستقرار، الروتين، والتنبوء	الروحانية معتقدات روحانية، إيمانية قوية، إشباع أخلاقي
لياقة بدنية المحافظة على بنية صحية من خلال التمارين والنشاطات البدنية	الحكمة إظهار الحكمة المبنية على المعرفة والخبرة والفهم

التنافس تنافس شديد من أجل تحقيق الهدف	الصداقة تكوين علاقات قوية مع الآخرين
الشجاعة العزم على والإصرار على الموقف إيماناً بالمعتقدات والمبادئ	السعادة البحث عن الرضا، البهجة، أو المتعة
مساعدة الآخرين مساعدة الناس الآخرين لتحقيق أهدافهم. توفير العناية والمساندة	الإبداع اكتشاف، تطوير، أو تصميم أفكار جديدة، برامج، أو أشياء تستخدم الابتكار والخيال
المرح القدرة على الضحك على نفسه وعلى الحياة	الأمان الاقتصادي وظيفة ثابتة ومأمونة. عائد مادي جيد. مخاطرة قليلة
السلام التصرف بموجب معايير الأخلاق والقيم	المعرفة السعي للفهم، المهارة، والخبرة. التعليم المستمر
التأمل أخذ بعض الوقت للتفكير في الماضي، الحاضر، والمستقبل	الحب الدخول في علاقات حنونة قوية. الغرام والألفة
المسئولية الموثوقية، الثقة، تحمل النتائج	العائله قضاء وقت مع الزوجه،الأولاد،الوالدين، والعائلة الممتده.

كيف تؤثر القوة والمناورات السياسية في الصراع

لا يهم إن كنت تعتقد أن القوة التنظيمية والسياسية مهمتان، غير مجديتان، ليس لها معنى مهمة أو غير مثيرة. إنهما موجودتان وغالباً ما يسببان الصراع بين الزملاء. فعلى سبيل المثال، إذا كانت علاقة الزملاء لا تتطلب العمل بروح الفريق بشكل دائم، فإن أياً من الزملاء لا يأخذ في الاعتبار أو يقدر سلطة الزميل الآخر. وأثناء الصراع قد يشعر كل واحد منهما أن قوته التنظيمية معرضة للتهديد، سلطته تكون محل استفهام، أو تم تجاهلها أو أنه قد تم التجاوز على حدوده.

يوجد العديد من القوى في المنظمات. قوى رسمية تستمد من المركز الذي يتبوؤه الشخص مثل المسؤول والتابعين المباشرين. قوى تكون مضمنة في الهيكل التنظيمي للمنظمة كما في منصب نائب المدير الذي يرأس الفريق التنفيذي والذي بدوره يرأس رؤساء الأقسام كما قد يكون للقوة أسس ومصادر غير رسمية كالكاريزما الشخصية أو قوة العلاقات. وبعض الناس تكون قوتهم نابعة من قدرتهم على حثّ الآخرين، أو إكراههم، أو التأثير عليهم، أو مكافأتهم.

والعلاقات بين الزملاء التي ليس لها قوة رسمية واضحة تتضمن عادة قنوات من القوة غير الرسمية. إن اللعب بين القوة الرسمية والقوة غير الرسمية هي أساس المناورات السياسية التنظيمية والصراع بين الزملاء يظهر غالباً لأول مرة على المسرح السياسي.

تعرف على قوتك

كي تستطيع أن تديـر الصراع بينك وبين زملائك بشكل أفضل، عليك أن تتعـرف علـى ما تملكه مـن سطلة ومن قـوة تستطيـع أن تستخدمها في المنظمـة التي تعمل فيهـا وتستطيع أن تستخدمهـا في علاقتك مع زملائك. فمثـلاً، قد تملك الخبرة التـي تحتاجها المنظمة بشكل كبـير. فكر في أنواع القـوى التي لديك ثم قم بوصفهـا مستخدماً النموذج الإرشادي في ص ٢٢. فكـر في زملائك والقوى التي قد يحتاجونهـا في عملهم وأنت تمتلكها. تأمل في مصـادر الطاقة غير التقليدية فأنت تستطيع أن تحصل على كمية معينة مـن القوة على سبيل المثـال، من خلال إشادتك بعمـل بعض الموظفين أمام الآخريـن. وقد تحصل على القـوة من خلال موقع مكتبـك كأن يكون قريباً مـن مصـدر السلطة أو متخـذ القرار. وعمومـاً، فالتوصيـف المرفق هنا لا يمثـل صورة كاملة لقوة المنظمة أو للقوة الشخصية. فهو مجرد مثال. سجل إجاباتـك في ورقة خارجية لتعود إليهـا في أوقات أخرى وابحث عن الأنماط والدروس. فهذه الوسيلة تساعـدك في التعرف على متـى يحتمل أن تواجه الصراع وكيف تتصرف في حال نشوب الصراع.



تمرين

تعرف على القوة التنظيمية

سجل استجاباتك للعبارات الآتية على ورقة خارجية، من الأشياء التي يجـب أن تأخذها بعين الاعتبار السؤال التالي: مـن من زملائك يكون أكثر تأثراً بما تستخدمه من قوة؟ من الذي من الضروري أن يكون ضمن مصادر قوتـك؟ مـن الآخرين في المنظمـة الذين سيتأثـرون بتلك القـوة؟ لماذا هم يريـدون الدخول ضمن مصادر قوتك؟ ما الدور الذي ستؤديه هذه القوة في إدارة الصـراع مع زملائك؟ أسال نفس الأسئلة فيما يتعلق بزملائك الذين بينك وبينهم صراع؟.

قوة رسمية. تقييم شخصي

الموقـع: يقع القســم الذي تعمل فيه قريباً من مركـز قوة المنظمة التي تعمل فيها بشكل أكبر من قسم زميلك.

أهمية العمل المنوط بك: تعول المنظمة كثيراً على المشروع الذي تتولى أنت تنفيذه أو الإشراف على تنفيذه قوة غير رسمية. تقييم شخصي.

الخبرة: تتمتع بمهارات خاصة أو معرفة أو خبرة.

العلاقات: تتمتع بعلاقات واسعة ومساندة من آخرين في المنظمة.

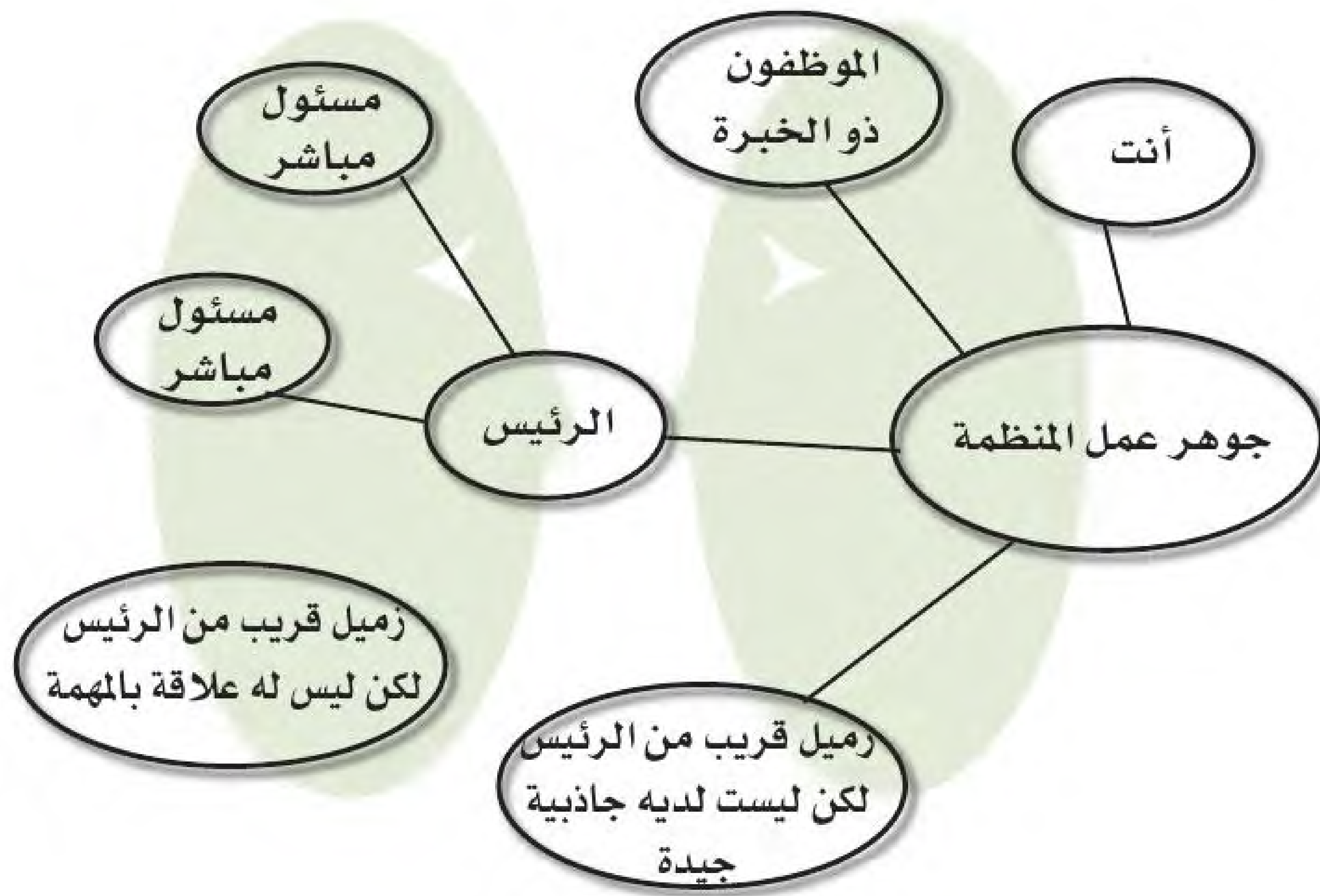
التأثير: تتمتع بجاذبية مع الآخرين بجعلهم ينجذبون إليك.

المعلومات: لديك مصادر خاصة رسمية و غير رسمية تجعلك دائماً في دائرة الاهتمام فيما يتعلق بالتطورات التنظيمية المهمة.

خارطة القوة التنظيمية

من خلال الخطوط العريضة السابقة تستطيع أن ترسم خريطة توضح أنــواع القوة التــي لديك ولدى زميلك وكيف يمكــن أن تتسبب في الصراع أو تؤثر في موقف الصراع.

هذه الخريطة تساعد في معرفة ما لديك ولدى زميلك من علاقات والتى تستطيع أن تبني عليها أرضية حل الصراع.



إدارة الصراع للوصول لأفضل النتائج

هل لديــك تفضيل للتعامل مــع الصراع؟ هل تواجــه الصراع مباشرة وبمجرد حدوثه مثــلاً أو أنك تتأنى وتستوعب الأمر وتتأمل ثم تقابل الزميل الذي أنت وإياه في صراع؟

قــد تكون أكثر ارتياحاً لمواجهة الصراع مع الزملاء الذين يتعاملون مع الصــراع بنفس الطريقة التي تتعامل أنت بها. لكن ليس على الدوام يمكنك أن تتمتــع بتلــك الرفاهية. فالمــدراء الناجحــين يتعلمون كيــف تؤثر قيمهم ومراكزهــم ونقاط الحساسية لديهم ولدى زملائهــم على موقف الصراعِ. ولا تؤثــر هذه المواضيع فقط على الصراعات التي قد تحدث بل على طريقة تعامل مدراء مختلفين مع تلك الصراعات والخروج منها.

يتسبب الصراع في جعل بعضــ المدراء في وضع سيئ يجعلهم يتفادونه بأي ثمن، بل ربما يجيرونه للآخرين على حسابهم الخاص. مديرون آخرون يفضلون التفاوض والتسوية، وهــم مستعدون للتخلي عن أشياء قليلة مقابل الحصــول على أشياء مماثلة. إذاً، حالما تعرف كيف تؤثر النقاط الشاعرية الساخنــة على مواقــف الصراع وعلى السلوك وتفهــم كيف تلعب اختلافات القيــم واختلافــات القوة دورهــا على طرفي الصــراع، يكــون باستطاعتك تطويــر خطة للتعامل مع الصراع بينك وبين زملائك. وهذا سيقود بلا شك إلى علاقات عمل فاعلة تخدمك وتخدم زملاءك وتخدم المنظمة ككل.

ستة مسارات لإدارة الصراع بين الزملاء

١

ضع نفسك مكان زميلك:

حـاول أن تفهم وجهة نظـره، دوافعه، وردة فعله للصـراع. اطلب أمثله لتوضيـح المواقـف. أعد صياغـة وقـول، أو تلخيص ما قيـل. ركز على كلمـات وتصرفات الشخص الآخر أكثر من تركيزك على افتراضاتك. تفقد العيوب أو الخلل في موقفك.

٢

أوجد حلاً بمشاركة الآخرين:

حـدد دوافع الآخـر، أهدافـه، ومتطلباتـه. ابحث عن أشيـاء مشتركة ويعتمـد كُل منكم على الآخـر. ابدأ بأشياء بسيطة، ثـم اعمل على حل الأشيـاء الأكثر صعوبة، أشتركوا في اقتراح حلـول ممكنة دون مناقشة تلك الحلول، ثم اعملوا على اختيار أفضل حلين أو ثلاثة. قوموا باختيار الحل أو مجموعة الحلول التي تناسب متطلب كل واحد منكم.

٣

عبر عن مشاعرك بإيجابية:

انتبه للنقاط الساخنة. تأكد أن تعبيرك عن مشاعرك يعزز الإجراءات. بين كيف تشعر ولماذا. اختر كلماتك بعناية. حافظ عليها مهذبة ومهنية. تجنـب اللـوم. عبر عن رغبتـك في الفهم. اسأل فيمـا إذا كان الطرف الآخر يفهم مشاعـرك. شجع الطرف الآخر على التعبير عن مشاعره.

تحمـل مسؤوليتك كطـرف في الصـراع. اسأل ما الـذي تستطيع عمله للإصـلاح. إذا كنت قـد تسببت في جرح مشاعر أحـد، فاعتذر بجدية وتأكد بأنك تقصد ذلك الاعتذار.

٤

تأمل وحاول أن تفهم:

لاحـظ ردة فعلك الأولية للصراع، وحلل لمـاذا تصرفت بتلك الطريقة، ضـع في اعتبارك تأثير الاختـلاف في الطريقة وفي الأفـكار بينك وبين زملائك. راجع الخيارات واكتب ميزات وعيوب كل خيار. حث الآخرين علـى الإسهـام (كل ما كان ذلـك ممكناً) وإثارة بعض المواضيع. رتب أفـكارك واستراتيجياتك. اسمح ببعض الوقـت لزميلك ليتأمل موقف الصـراع. ذكر نفسك باستمرار بأن التأخر في إعطاء جواب أو التفاعل ليس مثل تجنب أو تجاهل الصراع.

٥

جار التيار:

انظـر إلى الأمام ولا تلتفت للخلف. انظر إلى الإيجابيات في الناس وفي الموقـف. تطلع دائمـاً إلى الرضا والقبول. تواصـل وتفاعل مع الآخرين بتفـاؤل. ابحث عن زمـلاء أو أصدقاء متعاطفين معك عندما تحتاج أن تفضفض. لو تضاءلت فرص التوصل إلى تسوية للنـزاع فلا تيأس بل حـاول مرة أخـرى. حافظ علـى أن تكون مهنيـاً في توجهـك وكلماتك وتصرفك. تجنب التهكم والسخرية وحافظ على روح اللطافة.



للمدير الممارس

إدارة الصراع مع رئيسك

ديفيدا شارب

إلينور جونسون

نقله إلى العربية

سعيد الهاجري

دليل الأفكار العملية



مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم
MOHAMMED BIN RASHID
AL MAKTOUM FOUNDATION

العبيكان
Obeikan

دليل الأفكار العملية

إدارة الصراع مع رئيسك



دليل الأفكار العملية

إدارة الصراع مع رئيسك

تأليف

نقله إلى العربية

سعيد الهاجري

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم
MOHAMMED BIN RASHID
AL MAKTOUM FOUNDATION

العبيكان
Obeikan

Original Title
AN IDEAS INTO ACTION GUIDEBOOK
Managing Conflict with Your Boss
Davida Sharpe and Elinor Johnson

ISBN 1-882197-70-4

Published by: Center for Creative Leadership, Post Office Box 26300, Greensboro, North Carolina 27438-6300, (U.S.A.)

ISBN

الناشر العبيكان Obeikan للنشر

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة الموسى للمكاتب
هاتف 2937574 - 2937581 فاكس: 2937588 ص.ب: 67622 الرمز: 11517

الطبعة العربية الأولى 1430هـ - 2009م

ح مكتبة العبيكان، 1429هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

صدرت هذه الطبعة باتفاقية نشر خاصة بين الناشر العبيكان Obeikan و


امتياز التوزيع شركة مكتبة العبيكان Obeikan

المملكة العربية السعودية - العليا - تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة
هاتف 4160018 - 4654424 فاكس 4650129 ص.ب 62807 الرمز 11595

توطئة

سلسلة الكتب

دليل الأفكار العملية

تعتمد هذه السلسلة من الكتب على المعرفة العلمية التي أنتجها مركز القيادة الإبداعية خلال أكثر من ثلاثين سنة من البحث والأنشطة التعليمية التي جرت بالمشاركة مع مئات الآلاف من المديرين والتنفيذيين. لقد اختلفت شراكة هذه المعرفة عن مثيلاتها في الأقسام الجامعية أو الهيئات المهنية أو المكاتب الاستشارية. والمركز ليس هو مجرد مجموعة من الأفراد المتمرسين (ذوي الخبرة)، على الرغم من أن مؤهلات كوادره تُعد متميزة جداً، وإنما يمكن النظر إليه على أنه مجتمع يشترك أعضاؤه بمجموعةٌ من المبادئ، ويعملون معاً لفهم وإيجاد الاستجابة للتحديات القيادية والتنظيمية.

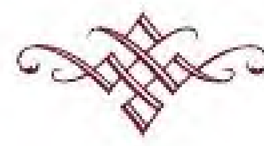
تهدف هذه السلسلة إلى إمداد المديرين بنصائح خاصة بكيفية إكمال مهمة تنمويَّة، وهي أول تحدٍّ من التحديات التي تواجه القيادة، وهي في سبيلها لتحقيق ذلك.

تحمل هذه السلسلة مهمة المركز التي تهدف إلى تقدم فهم وتنمية وممارسة القيادة لنفع جميع أفراد المجتمع. نحن نعتقد أنك سوف تجد أن هذه السلسلة - «دليل الأفكار العملية»، إضافة مهمة جداً لوسائل وأدوات القيادة.



مُحْتَوَيَاتُ الكِتَابْ

الموضوع **الصفحة**



إيجاز تنفيذي

إننا كأفراد قد نكون مبدعين وطموحين في حياتنا الخاصه وفي حياتنا العملية. لكن جهود الأفراد لا تتطابق دائماً مع قدرات وإنجازات المجموعة. فالثقافات والمجتمعات والأندية والمدارس والجيوش تنشأ من حاجتنا للتكاتف والتساند. وتنشأ المنظمات للتعامل مع البيئة بفاعلية- البيئة بشقيها الطبيعية وبيئة الأعمال. لكن هناك ضريبة عند التحول من المساهمات الفردية إلى المجهودات الجماعية: العلاقات الضرورية للعمل تؤدي في كثير من الأحيان إلى حدوث الصراع.

في المنظمات، نحتاج إلى تهدئة التوتر بين الأفراد أو التركيز عليه لإيجاد حلول للمشاكل. ويكتسب هذا الأمر أهمية عندما يحدث الصراع بين أناس في مستويات مختلفة من المنظمة، مثل الصراع بينك وبين رئيسك. وليس من السهل التعامل مع تلك الصراعات. فالصراع يمكن أن يولِد عدم الإرتياح أو الغضب أو سلوكيات غير محموده. حيث يمكن ملاحظة مشاعر الخوف أو الاستياء بادية على وجوه الأشخاص. وتلعب عوامل عدم وضوح الصلاحيات أو النفوذ أو المناورات السياسية أو عدم فاعلية الأجهزة المساندة، تلعب دوراً كبيراً في بروز الصراع.

ومع أن هذه العوامل الداخلية والخارجية تكون أرضية خصبة للصراع أن ينشط، لا يجب أن يكون الصراع بينك وبين رئيسك سبباً لتركك العمل في المنظمة. فهناك خطوات تستطيع أن تتخذها لتكتسب معارف ومهارات عن الصراع وتديره بحيث تركز جهودك وجهد رئيسك على تحقيق أهداف المنظمة كما تساعدكما تلك الخطوات على تطوير علاقات عمل أكثر إنتاجية.

ما هو الصراع؟

تستخدم كلمة الصراع غالبـاً لوصف مساحة عريضة من الخلافات- كل شـيء إبتداءاً من شجار حول أمور تافهة إلى علاقات مختلة وظيفياً إلى الحـروب. والصـراع في أصله عبـارة عن عدم تجانس، خـلاف، انقسام أو تنافـر بـين الناس أو بـين المصالح أو بـين الأفكار. كمـا أن الصراع طبيعي ومتجذر في حياة الإنسان. فمادام أن هناك بشر فسيكون هناك صراع.

يختلـف الأفراد في إدراكهم للصراع، وهذه الإختلافات يمكن أن تجعل إدارة الصراع أمراً في غاية الصعوبة. فما يبدو لأحد الأشخاص بأنه معركة شرسـه قد يراه شخص آخـر فرصة لمناقشة وجهات نظـر متناقضة- وقد يفسـر أحدهـم ضعف العلاقات صراعاً بينما يراها آخـر أمراً صعباً ولكنه ليس بمستغرب - تماماً مثلما يحدث عند العمل مـع أناس يحملون وجهات نظـر مختلفة. تباين وجهات النظر هذه حـول الصراع قد تكون أكثر إرباكاً عندما يكون الصراع بينك وبين رئيسك.

لماذا إدارة الصراع مهمه

أجرى مركز القيادة الإبداعيـة (CCL) في أمريكا عام ١٩٨٣م بحثاً عـن إنحرافات المـدراء - بعقد مقارنـات بين أناس استطاعـوا الترقي إلى مستويات أعلى وبـين أناس نجحوا مرة ولم ينجحوا في باقي المرات. فمنهم مـن نزل من رتبتـه، ومنهم مـن فصل، ومنهم مـن نحـي. وكان من نتائج البحث أن المـدراء الناجحون هم أولئك الذين يسعـون لإقامة العلاقات مع الآخريـن ويعملون على المحافظة على تلك العلاقات. فهم ينصتون - برغبة وفاعلية وصبر - يتقبلون الرأي الآخر بصدر رحب ويتفاعلون معه بإيجابية. يدعمون أفكار الآخرين. يفون بوعودهم ويحافظون على الولاء.

مظهر الصراع

في شركة صناعية كبرى، يرتبط بنائبة الرئيس عشرة مدراء. استطاعت أن تنسجم مع ثمانية منهم بينما تواجه صعوبة في التعامل مع الاثنين الباقين. فمن وجهة نظرها، تعتقد أنهما متخوفان من التغييرات التي أجرتها منذ توليها منصبها نظراً لكونهما من الموظفين القداما. كما تعرف أنهما صديقان منذ الطفوله وهذا ربما يعقد العمليه أكثر. ورغم الصعوبات إلا أنها لاتعتبر تفاعلها معهما نوعاً من التصارع.

فمن وجهة نظرها، تعتقد أن الصراعات تنشأ من المواجهات الشخصية وليس من مقاومة الموظفين للتغيير. وهي في هذه الحالة ترى أن مايحصل بينها وبينهما مجرد مقاومة للتغيير وترى نفسها قادرة على التغلب على تلك المشكله وكسب ولائهما.

المدراء الاثنين، مدير الجودة ومدير التصنيع، وصفا علاقتهما بنائبة الرئيس بأنها علاقة تصارع. فمن وجهة نظرهما أنهما في كل مرة يختلفان مع رئيستهما ذات الخبرة القليلة فإنها تسكتهما. ويشعران بأنهما محبطان. ويعتقدان أنهما حاولا أكثر من مرة أن يتفاهما معها في مناسبات عديده وأنها كانت تقابل كل تلك المحاولات بعدم القبول. ولشعورهما بأن علاقتهما برئيستهما مليئة بالصراعات، كرسا مزيداً من الوقت والجهد لإصلاح تلك العلاقة أكثر مما قامت به رئيستهما. عدم التوازن في الجهود المبذولة من الطرفين لإصلاح العلاقة بينهما أدى إلى مزيد من الإحباط وتوقف الإتصالات من طرف المديرين إلى رئيستهما.

إن الإختلاف بين المديرين ورئيستهما في تعريف الصراع ونظرتهما للعلاقة بينهم أثارت كل هذه المشكلات. ويؤثر، غالباً، تعريف الأفراد للصراع في طريقة تعاملهم. وفي نفس الوقت، يقيم كل شخص طريقته في التعامل بناء على وجهة نظرة عن الصراع.

أمـا المـدراء الفاشلـون فيتصفـون بالإنعزاليه، والاصـرار على الرأي والدكتاتوريـه والمعارضه. ولا يحسنون إقامة علاقـات شخصية ناهيك عن المحافظـة عليها ومن الأمثلة على عدم قدرتهـم على إقامة علاقات ناجحه عـدم مقدرتهـم علـى حـل الصراعـات الشخصيـة بينهم وبـين مدرائهم وإظهارهم لسلوكيات غير مهنية تتعلق بعدم إتفاقهم مع الإدارة العليا.

ليس بالضـرورة أن يقود الصـراع بينك وبين رئيسـك إلى الإنحراف إذا مابذلـت الجهد في إدارة الموقف بفاعليـة. فإذا أستطعت إدارة الصراع بشكل مناسب، فإن ذلك سوف يؤدي إلى نتائج إيجابية. فقد يؤدي ذلك إلى علاقات عمل أكثر إنتاجية بينك وبين رئيسك حيث:

يضـاعف الجهد: نحتـاج في أحيان كثيرة أن تساعدنـا الإختلافات بيننا لتبـين مراكزنا ونفهـم الآخرين بشكل أفضـل. إن التشويش والضبابيه الذان يحيطـان بعمليـة البحـث عـن الوضوح قـد تعبـيء، في الحقيقـة، طاقات كل الجهود.

يعبر عن المشـاعر: بدلاً من السمـاح للكراهيـة أن تتبني، يتم التعامل مع المشاعر بإنفتاح.

يؤدي إلى صـنع قرارات أفضـل: مزيد من المعلومات يقود إلى قرارات أفضل حيث في مواقف الصراع يسمع كل طرف معلومات لا يريد سماعها.

يعرض قضـايا رئيسـية: يتـم تجنب الصـراع في المستقبل عن طريق إثـارة مواضيـع مهمه قبـل حدوثها بوقـت كافي مما يعطي المجـال لبحثها والتعامل معها قبل حدوثها.

يثير التفكير النقدي: إثارة نقاط عدم الإتفاق بإستمرار وحلها يسهم في ترتيب التفكير.

يخلـق بيئـات منفتحـة: فهـم وإدارة الصراع يجرد الموقـف من قواه المدمرة ويخلق بيئة تتبادل فيها الأفكار بقوة.

يحفز الإبتكار والإبداع: إيجاد وفتح الساحه للأفكار المتنوعه ووجهات النظر المختلفة يخلق مساحة لأفكار جديدة وطرق جديدة من التفكير.

ومن جهــة أخرى، فإن عدم التعامل مع الصــراع بطريقة صحيحة قد يؤدي إلى عواقب سلبية. فالمهارات الشخصية السيئة، مثل عدم القدرة على إدارة الصراع، لم تكن السبب الوحيد لإنحراف المدراء، لكنها كانت السبب الـذي تم رصده بشكل كبـير أثناء إجراء البحث بمركـز القيادة الإبداعية. فالصراع الـذي لايتم التعامل معه بشكل جيد أو الذي يتم تجاهله يمكن أن تكون له آثار سيئة على أداء الشخص والمنظمة حيث:

يقلـل الإنتاجيـة: عـدم الإتفـاق والمواجهـات يجرد علاقـات الإنتاج الآخرى من طاقتها.

يضعف التواصـل: الصراع الذي لاتتم إدارته يفرخ الخوف والاستياء مما يستحيل معه تعبير الناس عن آرائهم ووجهات نظرهم وأفكارهم.

يزيـد المشاعر السلبيـة: المواجهات تـؤدي إلى جـرح المشاعر وتمزيق العلاقـات. في أسـوأ الحـالات، قـد تفقد المنظمة أفـراداً جيدين يتركونها ويبحثون عن فرص وظيفية أفضل.

يزيد الضغوط: يدفع الأفراد مشاعرهم وصمتهم ضريبة للصراع.

يقلـل التعـاون: قد تنقسم الوحـدات التنظيمية كالفـرق أو جماعات العمل إلى أحزاب وزمر تسعى كل واحدة منهم إلى التشبث بوجهة نظرها.

يشجع طعنات الظهر: بيئة العمل مسممه ببرامج عمل مخفيه وقنوات مراوغة خلفيه.

إدارة الصراع بينك وبين رئيسك

حالة الصراع الخاصه بين الرئيس ورئيسه تكشف عن تحديات فريده. كمدير لديه مسئوليات علويـه وسفليه في التسلسل التنظيمي، فإن ملاحظة وتسويـة الصـراع بينك وبـين رئيسك قد يحـدد إلى أي درجـة تستطيع أن تساهـم بفعالية في المنظمة. فقد يحدث الصـراع بينك وبين رئيسك نتيجة لعدد من المواقف المختلفة أو وجهات النظر المتعارضة. وإليك فيما يلي بعض الأمثلة التي تبين المصادر المحتملة للصراع:

غموض الدور: لست متأكداً عما إذا كان عملك يدعم عمل رئيسك وما إذا كان يناسـب رسالة المنظمة. قد تعتقد أنك تؤدي مهاماً من المفروض أن يؤديها رئيسك.

مظهر الصراع

يوافق أحد المدراء التنفيذيين على التعيين في مركز ذا مسئوليات كبيره ومساحه واسعة من العلاقات. وقد وُعِدَ ذلك المدير في البداية أنه في حال موافقته على ذلك المركز سيحصل على زيادة في مرتبه لكن تلك الزيادة تأخرت بسبب نقصاً في الميزانيه. وبعد مرور سنه أصبح ذلك المدير محبطاً كثيراً وفاقداً للثقه في رئيسه.

عدم تطابق الوعود مع التوقعات يتسبب في كثير من الصراعات بين الرؤساء والمديرين المرتبطين بهم مباشرة. الإتصالات - الواضحه والمستمره والمفتوحه- أحد مفاتيح إدارة وتسوية تلك الصراعات.

بينمـا يعتقد رئيسك بأنـه يقوم بأداء أعمال ومهـام مفروض أن تقوم بها أنت.

يتمتـع كل مـن رئيسـك وأنـت بنقـاط أفضـلية تختلـف عـن الآخر: بحسب الهيكل التنظيمي للمنظمة، كل منكم مسؤول عن معدلات أداء معينة ومسـؤول أمام مساهمين مختلفين. وقد لا تعـير إهتماماً أو تستجيب للأمر نفسه لأنك لست في نفس المركز في المنظمة.

تفتقـد الثقـة في قـدرة رئيسـك: عدد من المواقف قـد تفضي بك إلى وجهـة النظر هذه. ربما تكون تشغل منصب رئيسك بالإنابه أو بالوكالة قبل تعيينـه في ذلك المنصـب وطلبت منك المنظمـة أن تعـرِّف رئيسك الجديد بمهـام ذلك المنصب. ربما يستعمل رئيسـك مهارات تختلف عما تعتقد أنها المهارات المناسبة للحصول على النتائج المستهدفه.

رئيسك يفتقد الثقة بك: قد يطلب منك رئيسك معلومات أو نصيحة أو خيارات لكنه ينظر إليك على أنك شخص متردد ولا يعتمد عليك.

أنت ورئيسـك تختلفان في الأخلاقيات والقيم والاستقامة: إن إدارة الصـراع الذي يهـدد مصلحـة المنظمة بسبـب الاختـلاف في الأخلاقيات والقيـم والاستقامـة قد يتطلب منك طلـب النصيحة والدعـم من مصادر مـوارد بشريـة داخليه موثوقة أو حتى من مصـادر دعم خارجية (تمتد من التدريب إلى النصيحة القانونية).

رؤيتي للصراع: لائحة ذاتية

فيما يلي عدد من الأسئلة تتعلق بكيفية نظرتك للصراع أجب عليها بشكل كامل ومدروس قدر الإمكان. وقد يكون من المفيد أن تسجل إجاباتك حتى تعود إليها من وقت لآخر لترى هل تغيرت إجاباتك:

كيف تعرف الصراع؟

كيف تعتقد أن تعريفك مشابه أو مختلف عن تعريف من حولك؟

ما الخبرات التي شكلت رؤيتك واتجاهاتك حول الصراع؟

ما التوجيهات المتعلقة بالتعامل مع الصراع التي سمعتها في الطفولة؟

كيف يمكن أن تصف ماستقوم به عندما تشعر أنك غير مرتاح أو منزعج؟

(فكر في تصرفات مثل رفعك لصوتك، الإنسحاب من الموقف، اللباقة، الضحك، إثارة الأسئلة، أو اخطار الآخرين بالمعلومات).

ما الأشياء التي تثير لديك الصراع؟

ما هي توجهاتك ناحية الصراع؟

كيف تتعامل مع رئيسك؟

هل تشارك في أي من النشاطات التالية:

- **المناورات السياسية.** لاتقف على رأس رئيسك عند حدوث الصراع أحط رئيسك علماً عندما ترفع للجهات العليا حول مشكلة معينة. لا تبدأ بالتطلع للمنصب الجديد. ركز على المهام التي كلفك بها رئيسك.
- **السكوت.** كلام كثير وأفعال قليلة طريق مضمون لزيادة الصراع مع رئيسك. أخبر رئيسك بما تنوي أن تفعل ثم أفعله.
- **الكلام الطليق.** لاتقلل من شأن رئيسك، سوف ينعكس ذلك عليك. قف بجانب رئيسك عندما يتعامل مع نظرائه، مساعديه، وموظفيه.

تلميع التفاح. لا تبالغ في الحزن. تفهم ودعم وجهة نظر رئيسك لا تعني تخليك عن أفكارك وقيمك. ولا تعني اخفائك للمعلومات السلبيه. حدد متى تثير اموراً أمام العامه ومتى تأخذها خلف الأبواب المغلقة.

- ***عارض بشكل مقبول:*** *أمر صحي أن تعارض، لكن لا تتعدى معارضتك الإجتماع. لا تدع معارضتك تؤثر على علاقاتك أو تعلق في ذهنك.*

لا تتفق أنت ورئيسك حول أمور آخرى :

عـدم الإتفـاق بينك وبـين رئيسك قد يشمـل أموراً كثـيرة ابتداءاً من أسلوب الإدراة إلى الاختلافـات الفلسفية مروراً باختلاف الدوافع والفروق الفرديـة. فقد تكـون أنت ميـالاً إلى أسلوب القيادة الارشاديـة مثلاً. وربما تفضل أن تكون الأوامر مفصلة ومقننة وواضحة. في الوقت الذي ربما يفضل رئيســك طريقة أقل رسمية وأقل تقنيناً ويميـل إلى ترك التفاصيل لمرؤسيه ليؤدوا أعمالهم بالطريقة التي تناسبهم.

ومـن المهم أن تفهم المواقف التي يمكن أن يحـدث فيها الصراع بينك وبـين رئيســك. إن فهمك للموقف يسمـح لك باجراء تحليـل كامل للصراع بحيـث تعمل على تسويتـه. وقبل أن تديـر الصراع مع رئيســك بشكل فعال مـن الضروري أن تراجع تعريفك للصراع ومعتقداتك عنه وتعيد استعراض تصرفك في موقف الصـراع. فهدفك هو معرفة استجاباتك لمواقف معينه، أو «مستفزاتك»، وردات أفعالك، أو «استراتيجيات تعاملك» مع تلك المواقف. وعندما تعرف بشكل واضح كيف يمكن أن تتسبب مواقف مختلفة في حدوث

الصــراع، وكيــف تتفاعل مع رئيســك عندما يكون هناك صراعــاً، سيتكون لديك نظرة أوضح عما يمكن أن تسهم به في موقف الصراع.

إن الخطــوة التاليــة في تعلــم إدارة الصــراع مــع رئيسك هــو تفحص توقعاتــك وتوقعات رئيسك حول بعضكما. فتوقعات رئيسك منك فيما يتعلق بالأداء وما تتوقعه أنت من رئيسك من مساندة وتطوير يمكن أن تكون نقطة خــلاف. وإذا ما استطعــت أن تبين تلــك التوقعات ستكون مستعــداً لإيجاد استراتيجيات لردم الهوة في علاقات عملك.

استجلاء التوقعات

تشير دراسات مركز القيادة الإبداعية أن (CCL) من بين كل العوامل المهمه للنجــاح داخل أي منظمه توجد أربعه على غايــة من الأهميه بالنسبه للرئيســ: ثــراء وتعــدد الموارد، القيــام بكل مايــوكل إليك، سرعــة الإنجاز، والحــزم في القــرارات. هــذه العوامل الأربعــة تشكل تقييــم رئيسك لأدائك وتحــدد توقعات رئيسك لما ستقوم به مــن أداء. إذا كنت تعاني من صراع مع رئيسك فقد يكون جزء من ذلك الصراع ناشيء من عدم قدرتك على فهم أو الرقي إلى مستوى توقعات رئيسك في واحد أو أكثر من هذه العوامل المهمه.

بإستخــدام لائحة توقعات الأداء في الصفحــات (١١،١٢،١٣)، صنف أدائك مقابل كل العوامل الأربعه التي وجدها CCL الأكثر تأثيراً في تحديد توقعات رئيسك وتقييماته.

مظهر الصراع

عمل مدير برنامج مساعدة الموظفين (EAP) في شركة إتصالات كبيره بنجاح وتمتع باستقلالية أكبر وصلاحيات أوسع. هذا البرنامج كان مشهوراً وكانت علاقة هذا المدير برئيسه تتميز بالمرونة. ولكن الرياح تجري بما لا تشتهي السفن فقد تعين رئيس جديد لتلك الشركة وبدأت الصراعات بين الرئيس الجديد وهذا المدير. حيث أخبر الرئيس الجديد، وبحماس، ذلك المدير بأنه لن يكون مسئولاً عن برنامج EAP. اضطلع الرئيس الجديد بمسئوليات مدير البرنامج وقلصها لديه ولم يترك له سوى مسئولية التنفيذ. وبعد سلسلة من النقاشات (بعضها كان ساخناً)، وضح كل منهما ما الذي يريده ويتوقعه من الآخر. وقد أقنعت تلك النقاشات الرئيس بأن يعيد الصلاحيات إلى مدير البرنامج.

الصراع بين المدير والرئيس يمكن أن تحدث نتيجته مشاكل تتعلق بالأداء أو عدم التوافق بين الشخصيات والوسائل. فإذا كان الأمر يتعلق بالأداء فإن الخطوة الأولى لإدارة الصراع مع رئيسك هو معرفتك إدراك رئيسك لأدائك.

لائحة توقعات الأداء

ضلل الدائرة التي تعتقد أنها تصف تقديرك لأدائك. بعد أن تنهي الإجابة راجع إجاباتك، ماهي نقاط قوتك والنقاط التي تحتاج إلى تطوير وتدريب؟

ماتأثير نقاط قوتك وضعفك على تعاملك مع رئيسك؟ هل تتصرف بطريقة تثير الصراع كوسيلة للتغطية على نقاط ضعفك، أو بطريقة تبدو فيها متفوقاً على رئيسك؟ ماذا تتوقع أن رئيسك يتوقع منك في كل من النقاط الأربع؟

العمق

١- أستطيع أن أفكر إستراتيجياً تحت الضغوط

أحتاج أن أطور هذه المهاره هذه واحدة من نقاط قوتي

O O O O O O

٢- أستطيع أن أصمم أنظمة عمل معقدة

O O O O O O

٣- أظهر مرونة في حل المشكلات

O O O O O O

٤- أعمل بفاعلية مع الإدارة العليا لمعالجة تعقيدات العمل

O O O O O O

القيام بكل مايوكل إليه

١- أبدي مثابرة وتركيزاً في مواجهة الصعاب

O O O O O O

٢- بإستطاعتي تحمل المسئولية

O O O O O O

٣- بإستطاعتي التعلم من الآخرين عندما يكون ذلك ضرورياً

أحتاج إلى تطوير هذه المهارة   هذه واحدة من نقاط قوتي

O O O O O O

سرعة البديهة

١ - بإستطاعتي تعلم المعارف الجديدة بسرعة في مجال التقنية وفي مجال الأعمال

O O O O O O

الحزم

١- أستطيع أن أتخذ قراراتٍ جيدة تحت الضغوط

O O O O O O

٢- أستطيع أن أتخذ القرارات وأنفذها في وقت قياسي

O O O O O O

٣- أتابع تنفيذ القرارات

O O O O O O

إذا كان تقدير رئيسك لايتوافق مع ماتعتقده أنت عن نفسك فمن المحتمل أن يحدث الصراع. لكن معرفة مايتوقعه رئيسك منك وفهم وجهة نظره ليس أمراً سهلاً. ويختلف الرؤساء وبدرجة كبيرة في قدرتهم على توضيح أهدافهم لمرؤوسيهم.

لذلك، إن لم تكن كذلك بالفعل، يجب عليك اتخاذ خطوات لتحديد توقعات رئيسك، لمراجعة أمثلة لكيف يعرف رئيسك متى تكون توقعاته متطابقه مع أداء مرؤوسيه، ولطلب التوجيهات منه لتحقيق تلك التطلعات. إليك بعض الإستراتيجيات التي تستطيع من خلال اتباعها أن تجمع مثل تلك المعلومات:

احصل على تغذية مرتده. ابحث عن تغذية مرتده رسميه وغير رسميه باستخدام أدوات تقييم ومقابلات شخصيه وجهاً لوجه. استخدم العوامل الأربعه التي سبق توضيحها في لائحة توقعات الأداء كمرجعيه لفهم تطلعات رئيسك وتوقعاته فيما يتعلق بالأداء.

انظر حول وعبر المنظمة التي تعمل بها. من يحصل على الموارد في المنظمة التي تعمل بها؟ من الذي يحصل على الترقيه؟ أو بمعنى آخر من الذي يكافأ؟ ماذا يعمل هؤلاء الأفراد؟ ماالذي يميز أداؤك عن أدائهم؟

انظر إلى أعلى المنظمه. ماذا يتوقع رئيس رئيسك من رئيسك؟ الإجابه على هذا تحمل الكثير بالنسبه لما هو متوقع منك.

اقرأ التاريخ. اسأل الناس المرتبطين برئيسك حالياً والذين سبق لهم أن ارتبطوا به في السابق ماذا يعتقدون أو كانوا يعتقدون أنه كان متوقع منهم. ارجع للمذكرات القديمه ولاحظ كيف كانت تطلق المشاريع، تنفذ، ويتم الإنتهاء منها.

مظهر الصراع

أحد المدراء التنفيذيين مسؤول عن إحداث تغييرات جوهريه وبحاجة إلى مؤازرة رئيسه في إحداث تلك التغييرات. خلال الإجتماعات بينهما يلقي الرئيس أسئلة عديدة. من وجهة نظره، يعتقد الرئيس أنه من خلال إثارة تلك الأسئلة والأخذ والرد بينه وبين مرؤسه التنفيذي فإنه بذلك يعد ذلك المدير لمواجهة مقاومة التغيير المتوقعه من العاملين التي ستصحب التغيير. لكن ولكون الرئيس لم يكن واضحاً في تكتيكاته التدريبيه تلك فسر المدير التنفيذي ذلك التصرف بأنه تقاعس وعدم مؤازره أو حتى عدائي وبدأ يفكر في الإستقاله. إذا لم تفهم تصرف رئيسك في موقف ما، فأخبره بذلك لكي تكون أنت وهو على بينه فيما يتعلق بالإستراتيجيات والتكتيكات لإدارة العمل وأغراض التطوير.

خارطة التوقعات

فكر في موقف شعرت فيه بأن رئيسك لم يوضح لك بشكل كافٍ المطلوب منك ومع ذلك حملك مسئولية تحقيق تلك المطالب. صف ذلك الموقف في الفراغ أمام كل عبارة (استخدم ورقة خارجية إذا رغبت، مع ترك مساحة كافية لكتابة الفقرة في الجانب الأيسر). لاتكتب المعلومات مالم تقم بالفعل بذلك النشاط. إذا كان أي من تلك النشاطات صعباً بالنسبه لك، فربما تعكس حاجتك إلى تطوير تلك المهارات كما مر معنا في سجل التوقعات. لن تحسن قدرتك على إدارة الصراع مع رئيسك من خلال تطوير تلك المهارات فحسب، بل ستضيف إلى رصيد قدراتك القيادية التي ستكون الداعم الرئيسي لك في ترقيتك في مجالك المهني بمشيئة الله.

الموقف	الوصف
١- الحصول على تغذية مرتدة	
٢- النظر لمن هو حولك	
٣- النظر لمن هو أعلى وأقل	
٤- إستكشاف التاريخ	

ماذا تعني لك هذه المعلومات؟

- من خلال ملاحظاتك، والذي تعلمته، والذي دونته، هل تستطيع أن تضع فرضيات لما يتوقعه منك رئيسك؟
- كيف تعتقد أن رئيسك ينظر إلى الوضع؟
- ما هي ردة فعل رئيسك للوضع؟

- كيف تقارن هذه الإفتراضات مع تقديرك لأدائك؟
- هل هناك فجوة بين توقعات رئيسك منك وتقديرك لأدائك؟
- هل يمكن أن تكون تلك الفجوة هي أساس الصراع بينك وبين رئيسك؟
- هل سببت تلك الفجوة صراعاً في السابق؟
- هل يمكن أن تكون سبباً للصراع مستقبلاً؟
- ما هي العوامل التي يحتمل أنها ساهمت في إيجاد الصراع (سواءاً شخصية أو تنظيمية)؟

إضافه إلى التوقعات المتعلقه بالأداء، ربما يكون لرئيسك توقعات تتعلق بطريقه أدائك. إذا كنت تتصرف بطريقة تختلف عن تلك التوقعات، فإن الصراع قد يحدث. فيما يلي بعض التوقعات الشائعه التي يحملها الرؤساء عادة بالنسبه لأداء مرؤوسيهم. كيف تصنف سلوكك في هذه المواقف؟ ضلل الدائره التي تعتقد أنها تعبر عن رأيك.

١- الولاء

قف بجانب رئيسك وادعم أفكاره أمام الناس. كن جزءاً من الفريق وبين رأيك ولا تكتفي بتواجدك فقط. إلى أي مدى تعتقد أنك تظهر ولائك لرئيسك؟

إلى أقل درجة إلى أعلى درجة

٢- الإنفتاح

حافظ على ابقاء قنوات الإتصال مفتوحة بينك وبين رئيسك. كن صادقاً في مطالبك. ارفض بقوه ولكن احترم رئيسك. تكلم بوضوح وبدون دوافع خفيه.

إلى أي درجة ترى أنك منفتحاً مع رئيسك؟

إلى أقل درجة إلى أعلى درجة

٣- التحمل

تذكر أن رئيسك بشر، تذكر أنه يمكن أن يخطيء وأنه ليس كاملاً.

إلى أي درجة تعتقد أنك تظهر شيئاً من التحمل؟

إلى أقل درجة إلى أعلى درجة

٤- التركيز

ركز على المهمه. اعمل مع رئيسك على تحقيق أهداف مشتركة، تابعوا العمل بإتجاه نتائج مثمرة.

إلى أي درجة ترى نفسك بأنك تعمل بتركيز؟

إلى أقل درجة إلى أعلى درجة

اصقل وجهة نظرك

حالما تعرف مايتوقعه منك رئيسك من أداء، تستطيع أن تبدأ في مراجعة نظرتك لرئيسك. فغالباً مايميل الناس إلى أحد وجهتي النظر الشائعه الموجوده في كل طرف نطاق واسع من وجهات النظر. هذين الحدين يعكسان مايسمى بنظرة الصراع المنخفض والصراع المرتفع. لمعرفة في أي المعسكرين تقع وجهة نظرك، انظر بموضوعيه إلى رئيسك. فكر بتجرد عن أي علاقات عاطفيه تتعلق برئيسك. فكر في رئيسك كمنصب وليس كشخص قد لاتحبه. كيف ترى ذلك المنصب مقارنه بمنصبك أنت؟

حد الصراع المنخفظ	حد الصراع العالي
ترى أن رئيسك يتمتع بسلطات لا خلاف عليها	تــرى أن سلطــات رئيسك غير مشروعة ولا يستحقها
أنت تتجنب وتقلل من الصراع مــع رئيســك. أنت تعد كثــيراً بعدم إثارة أي مطالب غير ضرورية	أنــت في حالة حــرب مستمرة مــع رئيسك. أنــت تفســر أي شيء يقوم بــه رئيسك كإشــاره إلى عدم ثقتــه في قدراتــك للقيــام بالعمــل. يبدو أن رئيسك غير مستقر لدرجة أنك لا تعرف ماهــو المطلوب منك. فالقــرارات التــي تمســ عملك تتم بدون الرجوع إليك.

لتعمــل بفاعليه مــع رئيسك، حــاول الإبتعاد كثيراً عــن هذين الحدين واتجه إلى الوسط. لمساعدتك للتحول إلى منطقة الوسط، تأكد بأنك تعرف وتفهم ماالذي تريد من العلاقة مع رئيسك. استخدم لائحة توقعات الرئيس في الصفحــات (١٨، ١٩) لمساعدتــك في تحديــد وجهة نظــرك عن الرئيس الجيد.

بطاقة توقعات الرئيس

إذا أردت أن تحسن علاقتك برئيسك ومعالجة الصراع بطريقة فاعلة ومثمرة، فإن من المهم أن تستجلي وتتبين ما الذي تتوقعه من رئيسك في تصرفه معك.

استخدم الفراغات أمام كل عبارة (كما يمكنك إستخدام ورقة فارغة) لتسجل ملاحظاتك على طريقة رئيسك في إدارته للعمل وفي تعامله مع مرؤوسيه. وبإستخدام هذه الملاحظات يمكنك مناقشة رئيسك في ماتتوقعه منه من تصرفات وما الذي يتوقعه هو منك.

موافاتك بإفادة حول عملك

متى آخر مرة أفادك رئيسك برأيه حول أدائك؟	
كيف كانت ردة فعلك لتلك الإفادة؟	
هل كانت تلك الإفادة مفيدة لك لتطوير مهاراتك والرقي بأدائك؟ (حتى لو كانت تلك الإفادة سلبية)؟	
كم عدد المرات التي تجتمع فيها برئيسك لمناقشة أدائك؟	

الحصول على الموارد الضرورية

هل تستطيع الوصول للموارد التي تحتاجها لإنجاز أهدافك والمبادرات التنظيمية؟ إذا كانت الإجابة بلا فلماذا؟	

خلق بيئته عمل إيجابية

هل تشعر بإرتياح لمناقشة مشاكل العمل مع رئيسك؟	
إذا كانت الإجابة في السؤال السابق بالنفي، فما الذي تعتقد أن بإمكان رئيسك عمله لخلق بيئة عمل إيجابية؟	

دعم تطوير مهاراتك

ما الذي فعله رئيسك خلال الستة أشهر الماضية لدعم تطورك مهنياً؟	
ما الذي تريد من رئيسك أن يعمله أكثر مما عمل لمساعدتك في تطوير مهاراتك المهنية، وفي أي المهارات ترى أنك تحتاج تلك المساعده؟	

دروس من الخبرة

مـن الممكن أن تعمل لحل الصـراع بينك وبين رئيسـك وتواجه ببعض المعضـلات التي ليست لها علاقة لابمواضيـع الأداء أو التوقعات. ففي بعض الأحيـان، لاتحقق استراتيجيات الصـراع أهدافها بسبـب الفروق الفردية وطـرق التصـرف. لهـذا السبـب، مـن المناسب أن يكـون هنـاك أكثر من منظـور لحل مشكلة الصراع. أحد الإستراتيجيـات هي النظر إلى علاقتك بمرؤوسيك المباشرين.

فكـر في كيفية عملك مع مجموعتك وأجب على الأسئلة التالية لتحصل على تأملات في كيفية إدارتك للصراع مع رئيسك.

١- هل ترى تشابهاً في علاقتك بمرؤوسيك المباشرين وعلاقاتك برئيسك؟

٢- هل تشبه الصراعات التي تنشأ بينك وبين مرؤوسيك المباشرين تلك الصراعات التي تحدث بينك وبين رئيسك؟

٣- أي نوع من توقعات الأداء وتوقعات السلوك يحملها مرؤوسيك عنك؟

٤- أي نوع من توقعات الأداء وتوقعات السلوك تحملها عن مرؤوسيك؟

٥- ما هي الملاحظات التي أعطاك إياها مرؤوسيك حول طريقة قيادتك؟

٦- قارن بين تلك الملاحظات التي أبداها مرؤوسيك حول طريقة قيادتك وماتريد أن تصف به طريقة قيادة رئيسك؟ ماهي أوجه الشبه وماهي أوجه الإختلاف؟

مـا الطـرق أو الإستراتيجيـات التـي إستخدمتهـا لإدارة الصراع مع مرؤوسيـك المباشرين التـي من الممكـن أن تستخدمهـا لإدارة الصراع مع رئيسك؟

من الطـرق الآخرى لإدارة الصراع طلب المشـورة من الزملاء. اطلب ملاحظات، لاحظ المواقف التـي تدفع رئيسك إلى القيام بتصرفات معينة. بموضوعية، قم بفحص كل موقف صراع لترى إن كنت قد أسهمت في حدوث ذلك الصراع حتى تتمكن من إدارة ذلك الموقف.

طريقـة آخرى مهمه وهي أن تطور مهاراتـك في الإقناع. فالقدرة على شـرح وجهة نظرك بوضوح وقدرتك على المطالبة بالذي تريد ستسهم بدون أدنى شك في مناقشة الصراع بينك وبين رئيسك وبالتالي إدارته.

وتأتـي تكتيكات الإقناع في صور شتى لكـن أكثرها فاعلية هي التواصل العقلاني المشترك الواضح والمفهوم من الجميع.

سبع خطوات لإدارة الصراع في بيئة العمل

تشير الدراسات إلى أن هناك سبع خطوات لاتقدر بثمن لمساعدة المدراء والتنفيذيين ليديروا الصراع في بيئة العمل بشكل إستراتيجي. هذه الخطوات شبيهة بنماذج حل المشكلات الآخرى، لكنها تؤكد على أهمية إكتشاف الذات كجزء من العملية. ويشار إلى الصراع على أنه مشكلة تغلفها المشاعر. ولاريب، فهنـاك علاقة بـين ماتشعر بـه وماتفكر فيـه وكلا الأمرين يؤثـر في مواقف الصـراع. والحكمة ليست في إدارة جانب المشاعر أو جانب التفكير فقط دون إدارة الجانبين كليهما ولكن الحكمة في إدارتهما معاً. فالوعي والإهتمام بكلا الجانبين يعطي صورة واضحة وكاملة عن موقف الصراع.

ثلاثة مفاتيح للاتصال المقنع

الخطـوات الرئيسة لتطوير وسائل الإقنـاع التي تناسب أسلوبك في القيـادة والفاعلة في تقديم وجهة نظرك بشـكل أفضل تتضمن الاعداد، التركيز (حصر)، والتغذية المرتدة (التعليقات).

١- أعد رسالتك بشكل جيد.

اجعـل أفـكارك واضحة قبـل تقديمها. اعـرف إلى أين تريـد أن تذهب رسالتك. لخص النقاط الرئيسية في رسالتك ولا تخرج عن تلك النقاط. استخدم أمثلة محسوسة. لا تتحدث بعموميات حتى لا يساء فهمك.

٢- حدد رسالتك.

اعرف أسلوب رئيسك القيادي. راجع ما تعلمته ولاحظته عن وجهات نظر وتوقعات رئيسك. كيف يمكن أن تستدعي اهتمام رئيسك؟ ما الذي يريده رئيسك مـن المحادثة؟ نسق رسالتك لتتفق مـع أسلوب ورغبات رئيسك. كن على حذر من التصرفات غير اللفظية التي قد تفسد رسالتك وتسبب سوء الفهم.

٣- حاول سماع تعليقات على رسالتك.

لا تفترضـ من أنك كونـك تفهم ما تريد أن رئيســك يفهم نفس فهمك. اطلب من رئيسك رأيه فيمـا تقول. راجع واعد صياغة نقاطك الرئيسية وحـاول الوصول إلى فهم متفق عليـه لرسالتك. اسأل رئيسك إذا كان قد فهم ما تقول أو أنه يحتاج منك أن توضح بشكل مختلف.

١- كـون وعياً شخصياً. رفع مستوى وعيـك يساعدك في فهم لماذا تفكر وتشعر بتلك الطريقة عندما تواجه موقفاً صراعياً. ركز وعيك بطريقتين: أولاً، كن واعيـاً للتفكير الفوري (أول مايخطر على بالك) / أو لما تشعر به مباشرة كاستجابة لمثير خارجي والذي يجعلك تتصرف وكأنك في موقف صراع. ثانياً، تبين وكن على وعي بالأفعال وردات الأفعال (إستراتيجيات التأقلم) التي تستخدم لتفادي الدخول في صراع.

٢- تبين وجهة نظرك عن الصراع. اختبر إدراكك وفهمك للصراع. اكتشف افتراضاتك الخفية بالنسبة لمعتقداتك عن الموقف. أوزن أفكارك، مشاعرك، وتصرفاتك مع حقيقة الموقف. تطرق إلى العناصر الخمس التالية لتكون جاهزاً للخطوة القادمة:

- من - اعرف من الذي أنت معه في صراع.
- لماذا - اعرف مصدر الصراع أو سببه.
- متى - اختر أو حدد موعد الإلتقاء بالشخص الذي أنت معه في صراع.
- أين - اختر مكاناً محايداً للقاء.
- لماذا - تذكر أن ماتتمناه من اللقاء ليس إنتصاراً لكنه منفعة متبادلة لتسوية الصراع.

٣- تعرف على وجهات نظر الآخرين. القدرة على رؤية الأشياء من خلال وجهة نظر الآخرين أمرٌ أساسي لإدارة الصراع بنجاح. وحتى تصل إلى ذلك الفهم، عليك أولاً أن تتحكم في مشاعرك. ثم ناقش رئيسك لمعرفة وجهة نظره. وهناك ثلاث مكونات لفهم وجهة نظر الآخرين: توقف عن الحكم على الآخرين أو على موقف الصراع، إسأل واستوضح لتفهم أكثر، وثق في وجهة نظر الآخرين.

٤- **قم بعصف ذهني لإيجاد حلول.** ابحث عن أرضية مشتركة. تناقش مع رئيسك. كون الوئام، قدم نفسك بأمانة وبإنفتاح، كن محدداً، واطلب رأي الآخرين فيما تقول وماتعمل. إذا كان الصراع ناشئاً عن إختلافات في القيم والآراء، فإن إيجاد أرضية مشتركة- سواءاً بالإتفاق أو بالإختلاف. يمكن أن يكسر حدة دائرة الصراع. أما إذا كان الصراع يتعلق بالمهام، فإن عدداً من الحلول يمكن أن يكون ممكناً.

٥- **اعد خطة عمل.** خطط لمعالجة المواضيع التي لم تغطيها في الخطوة الرابعة أعلاه. ناقش خطتك مع رئيسك واعرف وجهة نظرة حول خطتك.

٦- **طبق خطة عملك.** أبق رئيسك على اطلاع على تقدمك في خطة عملك.

٧- **قوم خطة عملك.** لمعرفة كيف تدير الصراع بشكل أفضل مستقبلاً، راجع كل ما قمت به من تصرف في إدارة الصراع سابقاً وسجل ما الذي نجح منها وما الذي لم يحالفه الحظ. والاحتفاظ بسجل للتعلم من المواقف قد يساعدك في هذا الأمر.

الصراع بين المرؤوس والرئيس أمر محتمل الحدوث غالباً. فمن المستحيل تفادي ذلك نظراً لطبيعة البشر ولضغوط الحياة التنظيمية. لكن الصراع يمكن أن يدار بطريقة تجعله أمراً إيجابياً يجعل الطرفين ينخرطون في عملهم، متحمسين لتطبيق ودعم أفكارهم. فالصراع عندما يتم التعامل معه بطريقة صحيحة، يمكن أن يساعد في إيجاد مكان عمل ممتع ومنتج.



قراءات مقترحة

Bolton, R. (1986). People skills: How to assert yourself, listen to others,and resolve conflict. New York: Simon& Schuster.

Borisoff, D., & Victor, D. A. (1997). Conflict management: A communication skills approach (2nd ed.) Boston: Allyn & Bacon.

Carlson, R. (1998). Don't sweat the small stuff at work: Simple ways to minimize Stress and conflict while bringing out the best in yourself and others. New York: Hyperion Books.

Cloke, k., & Goldsmith, J. (2000). Resolving conflicts at work: A complete guide for everyone on the job. San Francisco: Jossey-Bass.

Goleman, D. (1998). Working with emotional intelligence. New York: Bantam.

Hirsch, S.k., & Kise, J. (1996). Work it out: Clues for solving people problems at work. Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing.

van Slyke, E. (1999). Listening to conflict: Finding constructive solutions to workplace disputes. New York: AMACOM.

Weeks, D. (1992). The eigh essential steps to conflict resolution: Preserving relationships at work, at home, and in the community. Los Angeles, CA:

Jeremy Tarcher.

Weisinger, H. (2000). Emotional intelligence at work. San Francisco: Jossey-Bass.

خلفية

مؤسسات مركز القيادة الإبداعية لبرنامج القيادة

(Center for creative headerships Foundation of leadership FOL)

عبارة عن نشاط لمدة ثلاثة أيام محملاً بخبرات لتعليم أساسيات القياده. ويركز البرنامج (FOL) على التوعيه والتنميه، علاقات العمل، مهارات التأثير وتسوية الصراع. الموضوع الأخير- تسوية الصراع- برز كمسار أثناء تصميم البرنامج.

وقد استخدم المركز (CCL) خبرته التراكميه لتعليم القاده في مواضيع الوعي الذاتي لتطوير وسيلة تتعامل مع الصراع تذهب أبعد من المفاوضات والتكتيكات. وبدلاً من ذلك، طلب CCL من المشتركين ببرنامج FOL أن يعوا أفكارهم ومشاعرهم عن الصراع، وأن يكونوا على وعي من التأثير الذي يسبب الصراع والمشاعر التي تملي على الشخص التصرف في موقف الصراع، وأن يكونوا على علم ومعرفة بتلك المشاعر والأفكار كوسائل لإدارة الصراع وبالتالي إثراء علاقات العمل بدلاً من تدميرها.

هذه الفكره، التي يمكن تلخيصها في عباره «الصراع مشكله تغلفها المشاعر»، أدت إلى ظهور سبع خطوات عمليه يستطيع المدراء من خلالها التعرف على الصراع وإدارة المواقف التي يحدث أو يمكن أن يحدث فيها الصراع. ومنذ ذلك الحين والبرنامج يمر بخطوات من التجديد والتغيير ومع ذلك بقية فكره الوعي الذاتي كعنصر مهم لإدارة الصراع.



ملخص لأهم النقاط

عندما يحدث الصراع بين الناس في مختلف المستويات في المنظمة، يكون من الصعب رؤيه الطريق لتسوية الصراع. وقبل أن تستطيع إدارة الصراع مع رئيسك، من المهم أن تراجع تعريفك للصراع، معتقداتك حول الصراع، وتصرفك أثناء موقف الصراع. كما يتطلب الأمر أيضاً منك أن تقيم إدارك وتوقعات رئيسك منك في مجال أدائك لعملك.

كما قد يكون لرئيسك توقعات تتعلق بإسلوب تكوينك وإدارتك لعلاقات العمل. كثير من الرؤساء يعيرون كثيراً من الإهتمام لولاء مرؤوسيهم وانفتاحهم، وتحملهم، وتركيزهم. واذا لم تستطع أن ترقى لمستوى تلك التوقعات فإن من المتوقع أن يحدث الصراع بينك وبين رئيسك.

وبالمثل، يجب أن تكون على وعي لتوقعاتك أنت فيما يتعلق بما تريده من رئيسك بالنسبه للأداء، المسانده، والتغذيه المرتده. عندما تعرف تلك التوقعات من الجانبين سيتكون لديك فهماً أشمل للأرضية التي يكمن فيها الصراع وتكون أكثر استعداداً للعمل على إدارته.

وتتضمن خطة الخطوات السبع لإدارة الصراع (١) تكوين الوعي الذاتي (٢) صقل وجهة نظرك حول الصراع (٣) معرفة وجهات نظر الآخرين (٤) العصف الذهني (٥) إيجاد خطة عمل (٦) تطبيق خطة العمل، (٧) والتأمل ومراجعة الخطوات لمعرفة العملي منها والغير عملي.



للمدير الممارس

إدارة النزاع مع مرؤوسيك المباشرين

دليل الأفكار العملية

باربرا بوبجوي
بريندا ج. ماك مانيڤل

نقلته إلى العربية
رزان إبراهيم



مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم
MOHAMMED BIN RASHID
AL MAKTOUM FOUNDATION

العبيكان
Obeikan

إدارة النزاع
مع
مرؤوسيك المباشرين



دليل الأفكار العملية

إدارة النزاع مع مرؤوسيك المباشرين

تأليف

باربرا بوبجوي

وبريندا ج. ماك مانيقل

نقلته إلى العربية

رزان إبراهيم

العبيكان
Obeikan

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم
MOHAMMED BIN RASHID
AL MAKTOUM FOUNDATION

Original Title
AN IDEAS INTO ACTION GUIDEBOOK
Managing Conflict with Direct Reports
Barbara Popejoy and Brenda J. McManigle

ISBN 1-882197-73-9

Published by: Center for Creative Leadership, Post Office Box 26300, Greensboro, North Carolina 27438-6300, (U.S.A.)

ISBN 7 - 624 - 54 - 9960 - 978

الناشر العبيكان Obeikan للنشر

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة الموسى للمكاتب
هاتف 2937574 – 2937581 فاكس: 2937588 ص. ب: 67622 الرمز: 11517

الطبعة العربية الأولى 1430هـ - 2009 م

ح مكتبة العبيكان، 1430هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر
بوبجوي، باربرا
إدارة النزاع مع مرؤوسيك المباشرين./ باربرا بوبجوي؛ رزان إبراهيم.- الرياض، 1430هـ
38 ص؛ 14 × 21 سم. (سلسلة دليل الأفكار العملية)
ردمك: 7 - 624 - 54 - 9960 - 978
1. إدارة الأعمال 2. إدراة الأفراد أ. إبراهيم، رزان (مترجم)
ب. العنوان ج. السلسلة
ديوي 658.4 1430 / 422

صدرت هذه الطبعة باتفاقية نشر خاصة بين الناشر العبيكان Obeikan و

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم MOHAMMED BIN RASHID AL MAKTOUM FOUNDATION

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم غير مسؤولة عن آراء المؤلف وأفكاره، وتعبر الآراء الواردة في هذا الكتاب عن وجهة نظر المؤلف وليس بالضرورة عن رأي المؤسسة.

امتياز التوزيع شركة مكتبة العبيكان Obeikan
المملكة العربية السعودية – العليا – تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة
هاتف 4160018 – 4654424 فاكس 4650129 ص. ب 62807 الرمز 11595

توطئة

سلسلة الكتب

دليل الأفكار العملية

تعتمد هذه السلسلة من الكتب على المعرفة العملية التي أنتجها مركز القيادة الإبداعية خلال أكثر من ثلاثين سنة من البحث والأنشطة التعليمية التي جرت بالمشاركة مع مئات الآلاف من المديرين والتنفيذيين. لقد اختلفت شراكة هذه المعرفة عن مثيلاتها في الأقسام الجامعية أو الهيئات المهنية أو المكاتب الاستشارية. والمركز ليس هو مجرد مجموعة من الأفراد المتمرسين (ذوي الخبرة)، على الرغم من أن مؤهلات كوادره تُعد متميزة جداً، وإنما يمكن النظر إليه على أنه مجتمع يشترك أعضاؤه بمجموعة من المبادئ، ويعملون معاً لفهم وإيجاد الاستجابة للتحديات القيادية والتنظيمية.

تهدف هذه السلسلة إلى إمداد المديرين بنصائح خاصة بكيفية إكمال مهمة تنمويَّة، وهي أول تحدٍّ من التحديات التي تواجه القيادة، وهي في سبيلها لتحقيق ذلك.

تحمل هذه السلسلة مهمة المركز التي تهدف إلى تقدم فهم وتنمية وممارسة القيادة لنفع جميع أفراد المجتمع. نحن نعتقد أنك سوف تجد أن هذه السلسلة - «دليل الأفكار العملية»، إضافة مهمة جداً لوسائل وأدوات القيادة.



مُحتويات الكتاب

الموضوع **الصفحة**



ملخص تنفيذي

الصــراع حتمي حين يعمل الناس معاً، وهو من أصعب التحديات التــي تواجــه المديرين، لكــن القــادة الناجحين منهم يتعلمــون كيفية معالجته. إن المديرين القادرين على تطويرهم للاختلاف دون إطلاق الأحــكام، والمستعدين لرؤية أكثرمــن منظور واحد أو حل واحد يبقون في موقع أفضل لإدارة النزاع مع مرؤوسيهم المباشرين.

يــبرز النــزاع بــين المديريــن والمرؤوســين المباشريــن علاقــات السلطــة، ويؤثر علــى العمل ذاته. أي من المهمــات التي يشتركون معاً في تحمــل مسؤوليتها. والمديــرون الذين يرون طرفي النــزاع يتمكنون مــن حله. لكن ذلك يقتضي تقويم الاختلافات بينهم وبين مرؤوسيهم المباشرين، واكتشاف كيفية تأثر النزاع بتلك الاختلافات.

يمكن للمديرين بعد تقــويم الاختلافات ابتكار خطة يستعملونها قبــل وأثناء وبعــد جلسة حل الصــراع، وهذا يجعلهم أكــثر استعداداً لتفهــم المشاعــر التي يمكن أن تثــير النزاع أصــلاً: ولتوضيح توقعات الأداء كــي يعرف مرؤوسوهم المباشرون ما هــو متوقع منهم؛ ولتوفير تغذية إرجاعية ومستديمة لدعم وتطوير أداء مرؤوسيهم المباشرين.



الصراع والحل

يحدث النزاع حينما يحمل الناس قيماً أو يعبرون عن مصالح أو أهداف أو توجهات أو مبادئ أو مشاعر متناقضة. وبسبب تلك الاختلافات قد يكون حل النزاع في كل الأحوال أمراً بالغ الصعوبة. نقطة واحدة لا اختلاف كبير حولها، هي: أن المديرين عموماً يضعون القدرة على حل الصراعات بشكل فاعل في قمة مهارات القيادة الأساسي.

تشير الأبحاث الدورية التي يحملها مركز القيادة الإبداعية حول أسباب التعثر المهني للمديرين والموظفين التنفيذيين في أمريكا وأوروبا إلى أن المشكلات في العلاقات الشخصية (بما فيها العجز عن إدارة الصراع) هي السبب الأول والأهم. بشكل عام يدرك المديرون والقادة الناجحون أن إدارة النزاع جزء حيوي من

إدارة الصراع: المهارة الأكثر طلباً

يؤكد المشاركون في «برنامج أسس القيادة» بشكل منهجي على أن القدرة في التعامل مع النزاع من أكثر المهارات طلباً وتطبيقاً في القيادة. في إجابتهم عن سؤال المسح التقويمي (باستخدام أداة التصنيف «سكيلسكوب» متعدد المراتب).

حدد مجال المهارة الأهم الذي يجب عليك تطويره، وضع أكثر من ١,١٠٠ مدير «يواجه الآخرين بمهارة» «وفاعل في إدارة الصراع» في المرتبتين الثانية والثالثة تباعاً (المرتبة الأولى احتلت ميزة. يتجنب تشتيت جهوده). أما باقي المشاركين من الرؤساء والنظراء والمرؤوسين المباشرين، وعددهم ٦,٨٠٠ شخص، فقد صنعوا في إجاباتهم على الإدارة نفسها ميزة «فاعل في إدارة الصراع» «ويواجه الآخرين بمهارة» في المرتبتين الأولى والثانية تباعاً، بينما احتلت ميزة «بتجنب تشتيت جهوده» المرتبة الثالثة.

الحفاظ على العلاقات الشخصية الفاعلة مع الآخرين، لكن ذلك الإدراك لا يجعل الأمور أكثر سهولة. فالمتغيرات الديموغرافية، وطبيعة القوة العاملة متعددة الثقافات في عالم اليوم، والتحولات العاصفة في الاقتصاد والسياسة الدولية، والعلاقات الجديدة بين المؤسسات، وموظفيها، وغير ذلك من العوامل المؤثرة، يمكن أن تحدد حجمها طبيعة النزاع القائم في المؤسسات وتؤثر على إستراتيجيات إدارته.

إن الإدارة والقيادة في مثل هذه الأوقات المضطربة تقتضي منك تطوير وتفهم منظورات متعددة، والاستعداد لإعادة تشكيل وجهة نظرك، ومواجهة المتطلبات المتضاربة داخل مؤسستك وداخلك شخصياً، أي بين ذاتك والآخرين. وتشتمل إستراتيجية إدارة النزاع الناجحة تفهم الاختلاف والاستعداد لرؤية وجهتي نظر الأطراف المتنازعة، وهي إستراتيجية تساعدك على معالجة أهم جوانب قيادة الآخرين وتحدياتها المختلفة.

الصراع مع المرؤوسين المباشرين حالة خاصة

ينشأ النزاع في العمل لأسباب كثيرة بينك وبين رئيسك، وبينك وبين نظرائك، وبينك وبين مرؤوسيك المباشرين- أي باختصار، بين كل شخصين أو أكثر لا يشتركان في الرؤية أو الشخصية أو الإستراتيجية أو التكتيكات أو الثقافة ذاتها. لكن النزاع بينك كمدير وبين مرؤوسيك المباشرين حالة خاصة، تسلط الضوء على منطقتين محددتين، تؤثر الأولى على علاقات العمل القائمة بينك وبين مرؤوسك المباشر، وعلى كيفية بنائها والحفاظ عليها وأدائها لتحقيق نتائج إيجابية.

وتؤثر الثانية على العمل ذاته - إدارة المهمات وإستراتيجيات وتحقيق الأهداف، التي تتحمل أنت مسؤوليتها في كلتا الحالتين. من المهم بالنسبة لك رؤية وجهة نظر طرفي الصراع.

إدارة العلاقة

تكثر وسائل الإعـلام المتخصصة بعالم الأعمال الحديث عن العاملين ذوي الصلاحيـات، وعن المؤسسات الأفقية، وعن الطرق الشبكية في العمل، لكن العلاقة المؤسسية الرئيسة تبقى علاقة المدير بمرؤوسه المباشر.

في أحيـان كثيرة يجـد المديريون الجـدد الذين جـاؤوا إلى مناصبهم عـبر موجة نجاح شخصي حققوه بجهودهم وجدارتهم الشخصية –صعوبة بالغـة في التحول مـن دور المساهمـين الأفـراد ذوي الأداء الأفضل إلى دور الإداريـين الذين يوجهـون الآخرين لتحقيق النتائج، وعمليـة إتقان الموازنة بـين المهارات التقنية التـي حملتهم إلى مناصبهم الإداريـة الجديدة، وبين المهارات الشخصية التي يقتضيها ذلك المنصب قد تستغرق وقتاً.

إن العلاقـة بين المديـر والمرؤوس المباشر هي إحـدى العلاقات القليلة المتبقيـة، حيـث لا تـزال سلطـة المنصـب تفعل فعلهـا، وتتبـدى بوضوح في المؤسسـات الحديثة، ويجب عليك دائماً أن تنظر إلى ديناميات هذه العلاقة في حالـة الصـراع. وفي سعيـك إلى رؤية وجهة نظر طرفي النـزاع عليك أن تسـأل نفسك: ما إذا كنت تريد أن يُظهر مرؤوسك المباشر درجة معينة من الخضوع والأذى (لتلبية متطلبات المهمة الأساس) أم الالتزام (أوالرغبة في تجاوز الأساسيات) لتحقيق النتائج التي تتوقعها المؤسسة.

في المؤسسـات التراثيـة، غالباً ما يكون امتثـال المرؤوس ورضوخه لكل مـا يتوقعه ويحتاجه المدير؛ أما المؤسسـات الشبكية المعاصرة فتتطلب غالباً التزامات تتجاوز الإذن، لأن من المستحيل تقريباً تنفيذ أي مهام أخرى غير تلك الأساسية وقصيرة الأمد.

إدارة العمل

يمكـن أن يحدث النـزاع عندما يعمل مرؤوسك علـى مستوى أدنى من توقعاتـك، أو عندمـا يواجـه صعوبـات في التكيف مع مهمات غـير مألوفة. ويخطـئ الكثـير من المديرين الظـن أن مرؤوسهم القادر علـى أداء العديد مـن المهام بشكل ممتاز يستطيـع أداء كل المهمات بالسرعـة نفسها. الوجه الآخـر لهذا النوع من التفكـير يصور المرؤوس الـذي لا ينفذ بعض المهمات بشـكل مقبـول على أنه لا يستطيـع تنفيذ أي مهمة علـى الإطلاق. المديرون الذيـن يحملون مثل هذا المنظور يبقون عرضة أخطـاء «الإدارة المصغرة»، ويرفضـون عادة تفويض الصلاحيـات والمسؤوليـات لمرؤوسهـم. نموذج: يفوض هؤلاء مرؤوسيهم صلاحية أداء مهمة ما، لكن عندما لا تلبي النتيجة توقعاتهـم يأخذون على عاتقهم أداء المهمة بأنفسهم، فيتحملون أعباء عمل إضـافي، ويفقدون الثقـة بقدرة مرؤوسيهـم، الأمر الذي يثبـط عزيمتهم، ويفقدهم الثقة بأنفسهم، ويدفعهم إلى مستويات أداء أدنى من المتوقع.

لكـي تمنع حـدوث صراع جراء هـذا النوع من الحالات، مـن المهم أن تكون واضحاً جداً في توقعاتك وطبيعة النتائج التي تسعى إلى تحقيقها.

عليـك في الوقت ذاته التحلي بما يكفـي من المرونة لإعطاء مرؤوسيك المباشرين مهلة كافية لتحقيقها. حاول أن تنظر إلى المهمة الموكلة إليهم من وجهـة نظرهـم، وقدّر أسلوبهـم في تنفيذ العمل. قد لا تكـون طريقتهم هي الطريقـة المثلى التي تختارها، لكـن إن حققت النتائج التي تتوقعها ، فعليك أن تتراجـع، وتعـترف بجهودهم بدلاً من القيام بالعمـل نيابة عنهم، وإثارة صراع لا داعي له.

عملية مرحلية لإدارة النزاع

لا بد أن تنشأ الصراعات برغم أفضل الجهود لإدارة علاقتك بمرؤوسيك وتفويض مسؤوليات العمل إليهم بطرق تشجع على التطوير والثقة.

إن الضبـاب في إستراتيجيـة التعامـل مع هـذه الصراعـات، سيضر علاقات عملك مع مرؤوسيك، الأمر الذي سيجعل من الأصعب على وحدتك أداء عملها بأفضل ما لديها من إمكانيات.

ينصح مركز القيادة الإبداعيـة باتباع عملية مرحلية وممدودة لإدارة النزاع بـين المديريـن ومرؤوسيهم المباشريـن. وتتمتع هـذه العملية بسجل جيد في تحقيـق نتائج إيجابية، مع حفاظها على علاقـات العمل ومستويات الأداء المتفوقـة. وتتضمـن هذه العمليـة رباعية المراحـل: تقدير وجهة نظر طـرفي الصراع، والإعداد لحل الصراع، وإدارة جلسة حل الصراع، ومن ثم التفكير في الحالة وحلها لتعلّم دروساً وعبراً يمكن تطبيقها والاستفادة منها مستقبلاً في حالات مماثلة.

التعود على المهمة

يمكنك اتبـاع بعض الخطوات البسيطة لجعـل قيادتك أكثر فاعلية، وتقليل فرص نشوب النازعات عند تفويض المسؤولية لمرؤوسيك المباشرين:

أولاً: *اعـرف ما يجب القيام به، وكيف، ومتى، ومع من يجب أن يعمل مرؤوسوك لتحقيق النتائج المنشودة، قدم لمرؤوسيك على الـدوام التغذيـة الراجعـة المناسبة حول أدائهـم أثناء*

تعليمهـم المهمة. مـن المفيد أيضاً إضافـة سياق معين- لماذا تعتبر العمل مهماً، وكيف ينسجم مع عمل المؤسسة الأهم.

ثانياً: عندما يعرف مرؤوسوك المباشرون طبيعة العمل تماماً، يكـون الوقت قد حان لتسليمهم المهمة بأكملها. تأكد مما إذا كانوا قلقين حول أداء المهمة منفردين. حاذر من خلط القلق بقلة المعرفة أو قلة الحماس والتحفيز. دع مرؤوسيك يمتلكون ناصية الأمـور، ويسيطرون على طريقـة أداء المهمة بالشكل الأمثل. تأكـد أنك متفهم وجهة نظرهم عـن العمل وطريقة تخطيطهم لأدائه.

ثالثاً: عندمـا يتمتـع مرؤوسـوك بالثقـة الكاملـة في قدرتهـم علـى تنفيذ المهمـة، تراجـع وانسحب من المشهد. قـد لا يحتاج مرؤوسـوك إلى الكثير مـن التقنية الراجعة في هذه المرحلة قدر احتياجهم إلى التقدير والاعتراف. إن قيام مرؤوسيك المباشرين بتنفيـذ المهمة الموكلة إليهم بطريقة معقولة وفاعلة بالنسبة لهم تساعدهم على بناء نظام للتحفيز الداخلي والمكافأة.

النقطة

١ - تقدير وجهات نظر طرفي الصراع

الصـراع نتيجة طبيعية وحتميـة للعمل، لأن للنـاس آراءً وقيماً وطرقاً متباينـة لتحقيق النتائج المنشـودة. إن اكتشاف هـذه الاختلافات في إدارة علاقاتك مـع مرؤوسيك المباشريـن وفي إدارة العمل الـذي طلبته المؤسسة مـن فريـق عملك يساعد إلى حـد بعيد في حل النـزاع معهـم أو تجنبه جملة وتفصيـلاً. ابدأ بتقويم صادق لنفسك كمديـر. عندما يحدث النزاع تحمل جانبـاً من المسؤولية. لا تفترض أن المرؤوسـ المباشر أو الأوضاع الراهنة أو الثقافة السائدة في المؤسسة مصدر ذلك الصراع.

لكـي تحصـل على صـورة واضحـة عن إسهامـك في الصـراع، عليك بالتفكـير جدياً بدورك كمدير، وبكيفية استجابة مرؤوسيك المباشرين لهذا الـدور. ثمة أدوات مفتاحيـة عديدة تساعدك في التوصـل إلى تلك الصورة الواضحة. التقويم الرسمي (٣٦٠ درجة)، مثلاً يوفر تغذية إرجاعية مفيدة مـن رئيسك ونظرائـك ومرؤوسيـك المباشريـن لأدائك وسلـوكك. وتظهر مقارنـة إجاباتـك بإجابات الآخرين لمنظوراتك وسلـوكك. خيار آخر هو أن تصـور نفسك علـى شريط فيديو خـلال الاجتماعات. راقـب ردود أفعالك وردود أفعال الآخرين فيما بعد، إذا كنت لا تحبذ استخدام الفيديو، فاطلب من زميل مراقبتك وتزويدك بالتغذية الراجعة بشكل دوري.

علـى الرغم مـن أن بمقدورك واقعياً تحمـل مسؤوليـة شخصية فقط عن جانبـك في الإسهـام في حالة الصـراع، من المفيـد أن تدرك الدور الـذي يؤديه مرؤوسـك المباشـر. راقب سلوكه (وقدم لـه التغذية الراجعـة الضرورية) فيما يتعلق بالصراع، وبذلك تستطيع تعيين الحدود بينكما، وتوضيحها بشكل أوضح.

في الصفحـات التاليـة مقياسـ بسيط يمكنـك استخدامـه لاكتشاف الصراعات المرتبطة بالاختلافات المحتملة بينك وبين مرؤوسيك المباشرين. للتوصل إلى نتائج واضحة، عليك وعليهم ملء نسخة من النموذج، تذكر أن هـذه ليست أداة تقويم، بل مجـرد طريقة لفتح نقاش حول الاختلافات التي يمكـن أن تولـد الصراعات، خصصـ بعض الوقت للاشـتراك في مناقشة إجاباتـك مع مرؤوسيك، كل على حدة، ومـع المجموعة (فقد يتعلمون شيئاً، بعضهم من بعض، يمكن أن يسهم في الحد من احتمالات حدوث الصراعات بينهـم). عندما تتحدث عن الموضوع قـارن إجاباتك بإجاباتهم، واستخدم نقاط الاختلاف لدراسة أدواركم وتوضيح توقعاتكم.

فيما يتعلق بتقدير وجهتي النظر والاعتراف بطرفي الصراع، من المفيد استعراض التجارب السابقة في النزاع مع مرؤوس مباشر. أثناء مراجعة الظروف المحيطة بتلك الحالة، استخدم التعابير الواردة في التقدير أدناه لإيجاد أطر ونماذج لسلوكك (أو سلوك مرؤوسك المباشر) قد تؤثر سلباً أو إيجاباً على الصراع. لاحظ وجود مهارات محددة، تود أن تطورها لزيادة فاعليتك في حل النزاع مع الأشخاص الذين تتولى إدارتهم. ناقش هذه الأعمال مع زميل في العمل، يمكنه تقديم التغذية الراجعة لجهودك ومدى التقدم الذي تحرزه.

الأهداف الواضحة والتواصل الفاعل يبعدان الصراع

من المهم أن توضح أهدافك لمرؤوسيك المباشرين، وألا تندفع إلى العمل أو إلى توزيع المهام قبل أن تقرر الهدف وتوصله للآخرين.

تأكد أنهم يفهمون مهماتهم تماماً، ويعرفون الأهداف النهائية، وكيفية التوصل إليها، وطريقة حساب النتائج. اطلب منه توصيف فهمهم، فالعديد من مشكلات الأداء التي تشعل فتيل النزاع بين المديرين ومرؤوسيهم المباشرين تنبع من سوء فهم توقعات الأداء. لذلك من المهم أن يفهم الطرفان ماهية العمل المطلوب.

التعامل مع الاختلاف: استقصاء

ظلل الدائرة التي تشير إلى الموقع الذي تضع فيه نفسك على الامتداد بين الإجابتين.

- أرى نفسي في العمل:

عضو في فريق .... فرد

- لدى تحصيل الأهداف، أميل إلى استخدام:

تكتيكات مباشرة وصارمة ....الإقناع والتأثير

- أعتبر المشرفين والطاقم العامل في هذه المؤسسة:

شركاء متساوين .... يتمتعون بسلطات متفاوتة

- لدى مواجهة أهداف وإستراتيجيات وتحديات متغيرة:

أشعر بعدم الراحة لدى تغير الأمور .... أتشوق إلى التغيير أو أتكيف معه.

- عندما يجب عليَّ تعلم مهارة جديدة:

أحب القيام بتجارب غير مألوفة والتعلم عن طريق التجربة .... أفضل تعلم أساسيات المهارة من خبير

- أثناء العمل وبعيداً عن جو الوظيفة:

أشعر أنه ليس هناك ما يكفي من الوقت لإنجاز جميع أهدافي أو الاستمتاع باهتماماتي .... لا أقلق كثيراً على الساعة؛ لأن الوقت خارج نطاق سيطرتي

- في الأوضاع الاجتماعية، أستمتع بأن:

أكون جزءاً من أكثر الجماعات نشاطاً........... أتبادل أحاديث مقتضبة وأراقب الآخرين

خذ بالاعتبار حلول الآخرين لتحقيق النتائج المطلوبة

ثمـة طـرق عدة لتصحيـح الخطأ أو إتمـام المهمة، ولا أحـد يمكنه أن يعرف كل الطرق والوسائل. كن مرناً وفكّر فيما هو أبعد من منظورك.

انظـر إلى العالم بعينـي مرؤوسيك المباشرين، وحـاول أن تفهم وجهة نظرهـم. لا تطلب مدخلات جديدة إذا كنت قد حسمت أمرك وتوصلت إلى قـرار، لأن مرؤوسيـك المباشرين سينظرون إليك عندئـذ على أنك منافق، فتهتـز بالتـالي ثقتهـم بك، وتتضـرر العلاقة التـي تربطك بهـم. إذا كنت توصلـت إلى حل فاحتفظ بـه لنفسك إلى حين تجري مناقشـة الموضوع، أو اشترك فيه مع الآخرين كجزء من عملية صناعة القرار الجماعية.

يمكن إنجاز العمل بأكثر من أسلوب قيادة

قد يؤثر المنـاخ السائد في المؤسسة، وطبيعة المهمـة الواجب إنجازها، واستجابـة مرؤوسيـك المباشرين علـى كيفية قيادة فريـق عملك في حالات مختلفة. لا يستجيب بعضهم لأسلوب قيادة صارم، وكثيراً ما تعيق مستويات القلـق المرتفعة أداءهم، في حين يسيئ بعضهم الآخر أسلوب القيادة السهل والمـرن على أنه غير مجدٍ، إن المهمة التي أوكلتهـا إليهم غير مهمة بالنسبة للمؤسسة.

حاول المواءمة بين أسلوبك في العمل وأسلوب مرؤوسيك المباشرين.

ركّز انتباهك على النتائج المطلوبة، لا على أسلوب إنجاز المهمات.

المثيرات الشعورية قد تسبب سلوكاً مثيراً للصراع

لكل واحد تقريباً نقاط ضعف ومناطق حساسة في نفسيته، تستفز ردوداً تلقائية وغير مثمرة (كل ردود الفعل الانعكاسية). حاول أن تحدد دوافعك، وانتبه إلى المشعرات الجسدية، كضيق النفس أو ارتفاع حرارة الجسم أو تسارع ضربات القلب. هناك أساليب كثيرة - مثل التنفس بعمق - للسيطرة على ردات فعلك الشرطية، تمكنك من خلالها السيطرة على مشاعرك.

حل النزاع غير التفاوض

يسود عملية حل النزاع الإحساس بأن على طرفي النزاع التخلي عن جزء من مطالبهم بغية التوصل إلى حل وسط. وقد يوقعك ذلك في مصيدة التفكير بأنك تخسر حقوقك، وهذا بدوره يشعرك بالضعف، ويثير استجاباتٍ لبواعث شعورية، قد تزيد من حدة الصراع، أو تدفعك إلى محاولة الفوز بأي ثمن، مما يجعل ديناميات السلطة تهيمن على علاقاتك بمرؤوسيك المباشرين.

لكلا طرفي النزاع مشاعر مختلفة تجاه الحالة

بالإضافة إلى جملة المعتقدات والمواقف، قد تؤثر المشاعر أيضاً على مختلف مظاهر السلوك. فحاول أن تنظر إلى الأوضاع القائمة بشكل موضوعي. وتخيل لبرهةٍ أنك شخص آخر - شخص غير مهتم ولست ذا مصلحة - وحاول أن تستجيب إلى الحالة ذاتها، لا إلى استجابة المرؤوس المباشر، الذي تتنازع معه. يمكنك بطريقة مماثلة التأثير على سلوك مرؤوسيك المباشرين للتخفيف من حدة الوضع الخلافي بأخذ مشاعرهم وعواطفهم بالحسبان.

مظهر صراع

تيري مرؤوسك المباشر الجديد الذي حصل على أعلى الدرجات الممكنة في تقدير الأداء الشخصي في منتصف العام. لكنك تشعر بالقلق تحديداً من تأثير تقديراته العالية على أداء المهام الرئيسة التي يقتضيها المنصب. انطباعات تيري بالتالي لا تنسجم مع منظورك. في الحقيقة أنت مقتنع بأن أداءه بالكاد يحقق توقعاتك. فهو لا يلتزم بالمواعيد المحددة لتقديم تقاريره، وكثيراً ما يرتكب أخطاء في العمل تحتاج إلى تدخل الآخرين لتصحيحها.

- *هل كنت واضحاً في توصيل توقعاتك وأهدافك؟*
- *هل يمتلك تيري المهارات الضرورية لتحقيق النتائج التي تتوخاها؟*
- *هل قدمت لتيري التغذية الإرجاعية الملائمة وفي الوقت المناسب حول سلوكه وأدائه؟*

الاختلاف يجعل المؤسسة أقوى وأكثر إبداعاً

يضيف الآخرون المختلفون معك إلى العمل مواهب ومنظورات قيمة، لا تمتلكها من دونهم. لا تدع الاختلافات في الجنس أو الدين أو العرق أو العمر أو الثقافة أو الإثنية تؤثر على رؤيتك لسلوك المرؤوس المباشر أو أدائه أو موقفه.

اعمل على بناء علاقة مريحة ومتفهمة عبر التعرف على مرؤوسيك المباشرين شخصياً. قد تجد أنك تشترك معهم في العديد من التجارب والآمال والرؤى.

الصراع بين مرؤوسيك المباشرين يستنزف قوتك وقدرتك على الإبداع

لا يستطيع مرؤوسوك المباشرون دوماً حل نزعاتهم بأنفسهم. عيِّن الحدود والتوقعات والإرشادات لفريق عملك بوضوح وفي الوقت المناسب. تحرك بسرعة لحل الخلافات الطارئة قبل أن تؤثر سلباً على أداء المجموعة. إذا كان هناك مرؤوس مباشر يتعمد أن يكون سلبياً أو معطلاً لعمل جماعتك، وتبقى استجابته لتغذيتك الإرجاعية غير مرضية، فلعل هناك قضايا شخصية تدخل في صلب الصراع، قد تتطلب هذه الحالة مساعدة مهنية وتخصصية، لست مؤهلاً لتقديمها، إن ظننت أن الحالة كذلك، تحدث إلى المختصين في قسم الموارد البشرية في مؤسستك.

لكل قرار دوائر ومصالح متضاربة

لكل قرار مجموعة نتائج وتبادلات. تعلّم أن تقدر أولوياتك وترتبها حسب الأهمية على المدى القصير والطويل في آن واحد. انقل هذه الأولويات بوضوح إلى مرؤوسيك المباشرين، وتابعها للتأكد من أنهم فهموها تماماً. تذكر أيضاً أن مجموعات وفرق العمل تتوصل إلى أفضل القرارات معاً؛ لأن العمل الجماعي يزيد الالتزام بها.

ساعد مرؤوسيك المباشرين على تطوير مهاراتهم التحليلية بإشراكهم في صنع القرار. إذا كنت تقوّم مرؤوساً مباشراً أو ترشده بقصد ترقيته، فأوكل له مهمة اتخاذ بعض القرارات. ابدأ بالقرارات الأبسط وانتقل تدريجياً إلى تحديات أصعب وأكثر أهمية.

ادعم مرؤوسيك المباشرين في أوقات التغيير

يؤدي الخوف والإحساس بالضياع دوراً كبيراً في مقاومة التغيير. قم بإدارة هذه المقاومة عبر تقديم الدعم لمرؤوسيك المباشرين في الفترات

الانتقاليــة. أصغ إليهــم، وتعرّف على مشاعرهم، وقدّرهــا حق قدرها. وفّر لهــم ما تستطيع من المعلومات، دون الإكثار من الوعود، وامنحهم الإحساس بالأمان. قوّم القضايا التنظيمية والبيئة التي تؤثر على مرؤوسيك المباشرين مثل قلة الموارد وفرص الترقية، والتهديد بتسريح العاملين، والشعور بالإحباط وإســاءة المعاملة. غالباً مــا تنشأ هذه المشكلات نتيجة نــدرة المعلومات. إذا كانــت المشكلــة متعلقة بالأنظمــة المؤسسية، مثل نظام حوافــز ومكافآت قد يتعارضــ مــع أهــداف المؤسسة، فناقش مــع رئيسك هذا الانحــراف وسبل تقويمه. إذا كانت المشكلــة مرتبطة بالبيئة (ظهور منافسين جدد أو التغيير في المشهد السياسي مثلاً)، فناقش تلك التغييرات مع مرؤوسيك المباشرين، وابحث عن طرق تساعد الجميع على التكيف مع هذه المتغيرات.

بشيء من الدعم، لا بد وأن يبرز الأفضل

لا تتحــدث أو تتصرف بطريقــة تجعل مرؤوسيــك المباشرين يشعرون بالغبــاء أو انعدام القيمة. اعترف علنا بالنتائج الجيدة التي حققها. تحدّث معهم على انفراد عندما لا يحققــون توقعاتك، علّمهم التفكير باستقلالية، وشجّعهــم عليــه. ليس من العدل أن تتوقع منهم إنجــاز مهام ليسوا قادرين على القيام بها.

إذا كان ثمــة تعارض بين مهاراتهم ومتطلبات العمل أو المهمة المحددة، فرتّب العمل بحيــث يتضمن التجارب والخبرات التطويرية الضرورية. قدّم المران والإرشاد والتدريب الــلازم، إذا لم يكن أي من مرؤوسيك المباشرين مهيئاً للمهمة فقيد الإنجاز، وقم أنت بالعمل، واطلب تطوعهم لتقديم الدعم والمساعــدة إلى حين يألفون العمل، ويرتاحــون بأدائه، ويصبحون مهرة إلى درجة تؤهلهم القيام به بمفردهم.

إدارة نقاط القوة

إن المغالاة في استخدام نقاط قوتك قد يتحول إلى ضعف. يتدهور أداء الكثير من المديرين بسبب استخدامهم المكثف للمواهب ومظاهر السلوك، التي تتأتى لهم بشكل طبيعي وسهل في معظم الحالات، دون أن يطوروا مهارات وقدرات جديدة. أحد جوانب مهمة القيادة إدارة عمل مرؤوسيك المباشرين، لا القيام بالعمل نيابة عنهم. كن مرناً باستخدام طرق وأساليب اقترحها مرؤوسوك المباشرون، لحل المشكلات، وتحقيق النتائج، واجعلها جزءاً من ذخيرتك ومخزونك الإداري إن ثبت نجاحها.

النقطة ٢ - التحضير لجلسة حل صراع

العنصر المهم الثاني في حل النزاع بينك وبين مرؤوسيك المباشرين إعداد إستراتيجية لإدارة الوضع. قبل الشروع في المواجهة الفعلية فكر في استخدام ما يلي نموذجاً للعمل.

خطط للتفاعل القادم

حدّد ووصّف ملامح الصراع. دوّن النقاط البارزة، والحلول المحتملة، والنتائج الممكنة. ركّز على أنماط السلوك. التزم بما لاحظته، وابتعد عن الأحاسيس والأقاويل والغمز، وإطلاق الأحكام على الدوافع، وتحليل النوايا والمقاصد.

وصّف حالة النزاع بموضوعية، وفكّر في احتمالات حدوثها ونهايتها.

اسأل نفسك:

- ما هي العواقب الممكنة؟
- ما هي النتائج الممكنة؟
- هل هذا التفاعل حل مرحلي على المدى القصير، أم هل يسهم في تطوير المرؤوس المباشر مستقبلاً؟

قـد لا يرحب مسؤولك المباشر دائماً بجلسة حل النزاع أو يتحمس لها. توقـع وخطط لاستجابة سلبية قد تصدر عنـه. يمكنك تقديم العون في هذه الحالـة بتركيز ملاحظاتك على سلوك مرؤوسـك المباشر وتأثيره على أداء الفريـق. لا تتحـول أبداً إلى إطـلاق الأحـكام أو استنتـاج البواعث لسلوك مرؤوسك المباشر.

اختر الأرضية

قد تكـون جلسة حل النزاع عملية رسمية، لتحديد موعد لإجراء جلسة حوار، أو قد تكـون عرضية كالتوقف بمكتب المرؤوس لإجراء دردشة عابرة. كمـا يمكنك إجراؤها ضمن سياق اجتماعي (على طاولة الغداء، مثلاً، مما يبعدكمـا عن جو المكتب وتشويشاتـه، ويساعدكما في التركيز على الحوار). أو يمكنك طلب «وقـت مستقطع» أثناء نقاش محتدم. المهم أن تتوافر البيئة لحل الصراع، والتركيز علـى علاقتك بمرؤوسك المباشر، وبمسؤوليتك عن إدارة المهمـة على حد سواء. اختر مكاناً مناسباً يتلاءم مع طبيعة الصراع. إجراء نقاش جدي حول مشكلات الأداء على طاولة الغداء، مثلاً، قد يعطي انطباعاً بأن المشكلة ليست جدية إلى حد كبير.

عندمـا تجتمع مع مرؤوسك المباشر، هناك بضعة إرشادات قد تساعدك على إبقاء الحديث مركزاً على حل الصراع، وتجنب الوقوع في مصيدة اللوم أو التبريرات. راجع هذه الإرشادات البسيطة قبل الاجتماع؛ كي تبقى حية في ذاكرتك.

تصور جلسة حل الصراع

يمكنـك تدوين بعض الملاحظـات، أو النقاط السريعـة، أو حتى كتابة نص كامل عما تريد قوله، والاستجابات التي تتوقعها من مرؤوسك المباشر. بالطبـع، لن تقرأ النص عنـد بدء المحادثة، لكن ضعـه يساعدك في تصور

الطرق المحتملة للتوصل إلى نتائج إيجابية. يمكنك أيضاً التدرب ذهنياً على كيفيــة توصيل النقاط الرئيسة، التي تــود الإشارة إليها، كي تستطيع تنظيم وقتك وأفكارك وعدم إضاعة فرصة هذا الحوار الجدي في تفاصيل لا تسهم في التخفيف من حدة الصراع.

حاول إيجاد المناخ الملائم للتوصل إلى حل

الخطوة الأولى دائماً إيجاد جو من الثقة، ليكون حديثك مؤثراً وصادقاً. اعترف بداية بوجود مصادر كامنة للصراع نتيجة الاختلافات القائمة (في القيــم أو الدوافع أو البواعث الثقافية أو الأساليب أو المتطورات أو أفضليات التعلــم). حاول أن تضــع نفسك في موضع مرؤوســك المباشر، وتفهم وجهة نظره، وتعاطف معها.

أظهر الاحترام وتواصل بأسلوب مهذب

كن واعيــاً لسلوكك وأسلوب قيادتك. تخيل أنــك على الطرف المقابل، تتعامــل مع ذاتك كمدير. فكر بالطريقة التي تريــد أن يُنظر إليك فيها بعد حــل الصراع، كون ذلك يؤثــر على الثقة التي تعتبر جــزءاً مهماً من علاقة عملك مع مرؤوسيك.

التزم بالوقائع وتجنب إطلاق الأحكام على الطرف الآخر

خذ في الحسبان بوجهة نظر الشخص الآخر. أتِح الفرصة لاستعراض كل المنظورات الأخرى بإنصاف وبعيداً عن العواطف.

اســأل كي تتعرف على كل الظروف المحيطــة. تأكد أن لديك المعلومات الكافية والضرورية للعمل على التوصل إلى حل.

مظهر صراع

لقد تمت ترقيتك مؤخراً إلى منصب إداري جديد في قسم مجاور لشركتك، لم يكن من السهل عليك تقبل هذا التغيير، فقد كنت سعيداً جداً في عملك، لكن ذلك المنصب الإداري بدا وكأنه الوظيفة الحلم.

بعد فترة تأتي إليك «ستيسي»، وهي موظفة قديمة في الشركة وكبيرة المصممين في فريق العمل الذي تقوده، لتقول: إن الإدارة السابقة وعدتها بالحصول على منصبك. بالطبع «ستيسي» مستاءة جداً، فقد تخلت عن فرصة الحصول على وظيفة إدارية أخرى بعد أن أكدت لها الإدارة السابقة أن المنصب الحالي «في جيبها».

- *ما هو دافعك إلى حل مثل هذا النزاع الكائن؟*
- *ما الحل الذي تقترحه، والذي يمنح «ستيسي» فرصة الاستعداد لاستلام عمل إداري؟*
- *ما الحل الذي تقدمه «ستيسي» لحل هذا النزاع الكائن؟*
- *ما الذي لديك أن تقوله لأعضاء الفريق الآخر الذين توقعوا العمل تحت قيادتها؟*

النقطة ٣ - أثناء جلسة حل الصراع

بعد أن استعرضت البنود المذكورة أعلاه تحضيراً للجلسة أنت على استعداد الآن لإجراء جلسة حل صراع فردي. قد تساعدك الإرشادات التالية في إجراء جلسة، تمنح كلا الطرفين فرصة طيبة للعمل باتجاه الحل.

حاول إيجاد مناخ ملائم لحل مشكلة مشتركة

بادر بالإشارة إلى رغبتك بالتوصل إلى حل مرضٍ ومعقول، يعود بأفضل النتائج على كلا الطرفين وعلى المؤسسة.

عرّف المشكلة من وجهة نظرك

تأكّد من توصيف الوضع القائم بدقة، بما في ذلك أنماط السلوك المتبدية وتأثيرها على الآخرين وعلى القرارات والعمليات والنتائج بطريقة تفصيلية ومحددة (من، ماذا، أين، متى).

اطلب من مرؤوسك المباشر تعريف المشكلة من وجهة نظره

حاول إيجاد أرضية مشتركة. حدّد القضايا التي تتفقان أو تختلفان عليها. استخدم التشبيهات المجازية أو الاستعارات أو الصور إن كان ذلك يساعدك على تحديد المشكلة. مثل هذه الإستراتيجية تخفف احتمالات الإحساس بالاتهام الشخصي المباشر، وتوفر إمكانات مبتكرة للحل.

حدّد وقوّم الحلول الممكنة

لا تخشَ اختيار حلول غير مألوفة أو مبتكرة قد يطرحها الطرفان. تذكر أن الحلول التي يجري التوصل إليها معاً قد تكون أفضل من حل يفكر فيه أحدكما بشكل فردي. اطلب معلومات من مرؤوسك المباشر، استمع إليه باهتمام، واستفد من أفكاره، وحاول أن تؤلّف بين وجهات النظر. اختر أنت ومرؤوسك حلاً يتقبله كل منكما، ويساعد على إنهاء الصراع.

مظهر صراع

تشرف على مجموعة مندوبي مبيعات ميدانيين. في الربع الأخير من العام، كانت النتائج باهرة، وحصل العديد منهم على مجموعة مكافآت من بينها رحلة إلى هاواي. احتفل الفريق بعد إعلان النتيجة، وارتفعت روحه المعنوية إلى القمة. لكن باعتبارك مدير الفريق فأنت مسؤول عن التفاصيل. بعد مراجعتك الأرقام تلاحظ تناقضاً في المعلومات التي قدمها أحد مرؤوسيك المباشرين. قد يكون الأمر خطأً حقيقياً، أو

نوعاً من سوء الفهم والعجز عن التواصل، أو قد يكون خطأً حسابياً بسيطاً. قبل علاج حالة صراع كهذه قد تتطور إلى وضع متفجر، اعرف أن عليك الامتناع عن إطلاق الأحكام إلى حين تتوفر لك كل الحقائق.

طوّر خطة عمل تنفيذية

حدّد مظاهر سلوك مرؤوسك المباشر، والنتائج المتوقعة منه. تأكد أنه يفهم تماماً ما تتوقعه منه. اكتشف الطريقة التي ينظر فيها إلى سبل تطوير العمل قدماً.

خطّط لإجراء لقاءات متابعة بهدف التحقق من إحراز تقدم

حاول إيجاد هيكلية رسمية لإجراء بعض جلسات التغذية الارتجاعية، وبعض الأحاديث العامة التي تساعد مرؤوسيك المباشرين في البقاء على الطريق الصحيح، وإدارة النزاع بطريقة تدفع باتجاه الوصول إلى حل إيجابي.

صدام ثقافي؟

تشكل الجنسية والعرق والدين والعمر والثقافة والإثنية اختلافات أساسية بين الأفراد. ويواجه المديرون المعاصرون بشكل شبه يومي العديد من تلك الاختلافات. من المهم أن تتعرف على أي مصدر للضيق قد ينجم عنها، وحال التعامل معه بإيجابية حين تقود أناساً يختلفون عنك. من بين الاختلافات الثقافية الواجب تجنبها.

- مصادر الهوية وتعبيراتها.
- مصادر السلطة وتعبيراتها.
- وسائل وغايات التحصيل.
- ردود الأفعال على التغيير وحالة عدم الاستقرار.
- وسائل اكتساب المعرفة.
- اعتبارات الوقت وأهميته.
- الاستجابات للبيئة الطبيعية والاجتماعية.

النقطة ٤ - بعد جلسة حل الصراع

خصّص بعض الوقت للتفكير فيما تعلمته من النقاش. كما في أي وضع قيادي، تتحسن قدرتك على حل النزاع مع ازدياد خبرتك في التعامل بيسر وسهولة مع جوانب النزاع الشعورية والسياسية والشخصية.

استخدم الأسئلة أدناه، كما لو أنها جولة إرشاد ذاتية لأحدث جلسات حل صراع أجريتها. يمكنك أيضاً استخدامها في كل مرة، تشارك فيها بجلسات في أوضاع مشابهة. أنفق بضع دقائق في كتابة أجوبة مختصرة. راجع هذه الملاحظات قبل إجراء جلستك التالية: كي تتذكر تجاربك السابقة، وتتعلم منها.

إدارة النزاع لتحقيق النجاح والتطوير

يواجه قادة اليوم الكثير من مصادر النزاع على المستويات المؤسسية كافة. على سبيل المثال، النزعة المتزايدة إلى اعتماد المؤسسات على فرق عمل مبعثرة جغرافياً (مجموعات عمل ينفصل أعضاؤها زمانياً ومكانياً) تخلق تحديات خاصة للمديرين على مستوى العلاقات تحديداً عندما يتعلق الأمر بقيادة المرؤوسين المباشرين. وترتبط هذه التحديات العالمية بكل شيء تقريباً، من الاختلافات البسيطة في المناطق الزمنية إلى الاختلافات المرعبة في الثقافة (التي تؤثر على كل شيء أيضاً، من عادات العمل إلى التواصل مع الآخر)، ويمكنها جميعاً أن تولد التوتر بسهولة.

مجال آخر للصراع المحتمل يكمن في سياق التعاقد التنظيمي المعاصر الذي قام ضمن مناخ الاستغناء عن خدمات العاملين ببساطة، وضمن التغير التكنولوجي السريع، وازدياد حركة القوة العاملة. كذلك ينشأ النزاع عن تضارب الأولويات في المنزل والعمل، سواء بالنسبة لك أم لمرؤوسيك المباشرين. كما يسهم شح الموارد أو تقليصها، وبالتالي قيام

المديريـن والمرؤوسين المباشرين بقدر أكبر من العمـل ضمن إمكانات أقل، أو بـإدارة عدة مشاريـع في الوقت نفسـه، بزيادة حدة الخـلاف والشقاق. تـزداد الضغـوط أيضاً على علاقات العمل والعلاقـات الشخصية مع زيادة حركيـة العاملين علـى المستويـات المؤسسية كافة، الأمر الـذي يصعّب بناء التكافل والتضامن بينهم. يكمن مصدر مهم آخر للصـراع في الاختلاف بين المرؤوسين المباشرين أنفسهم، وعندما تتوسط بينهم حل تلك الخلافات قد يصبح سلوكك ذاته مصدر صراع يؤثر على إنتاجية المرؤوسين المباشرين.

تجربة حل صراع

- *ما الذي تفعله ثانية وبالطريقة نفسها؟*
- *ما الذي تفعله بشكل مختلف؟*
- *كيف سينُظر إليك بعد جلسة إدارة النزاع هذه؟*
- *هل يتقبل الآخرون قيادتك والتأثر بك نتيجة لذلك؟*
- *هل تستطيع الاستفادة من هذه المواجهة لتطوير مرؤوسيك المباشرين إلى حد أبعد؟*
- *هـل أسهمت إستراتيجيتك في حـل النزاع بتعزيز علاقتك بمرؤوسيك المباشرين؟*

في سعيك لأن تصبح مديراً أكثر نجاحاً وقائداً أكثر فاعلية ، قليلة هي المهارات التي تفوق في أهميتها حل الصراعات مع مرؤوسيك المباشرين. وتتطلب إدارة هذه الصراعات بنجاح وضع إستراتيجية واضحة ، وتفهم منظورات متعددة، وتحديد أهداف معينة، والتوصل إلى نتائج، وتنمية الإمكانات وتطويرها. كل تلك المهام جزء لا يتجزأ من بناء علاقات عمل مؤثرة، وهي من أهم مهام القائد. خصّص وقتاً للقيام بهذا العمل في برنامجك اليومي. أضفه إلى أجندتك وتقويمك وأعطه أولوية عالية. بقيامك بكل تلك المهمات ستصبح قائداً ناجحاً، وينجح معك مرؤوسوك المباشرون في تحقيق تطورهم الذاتي، وتنجح مؤسستك في الوصول إلى أهدافها.



قراءات مقترحة

Carlson, R. (1998). *Don't sweat the small stuff at work: Simple ways to minimize stress and conflict while bringing out the best in yourself and others*. New York: Hyperion.

Dalton, M., Ernst, C., Deal, J., & Leslie, J. (2002). *Success for the new global manager: How to work across distances, countries, and cultures*. San Francisco: Jossey-Bass.

Dauten, D. A. (1999). *The gifted boss: How to find, create, and keep great employees*. New York: Morrow.

Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (1992). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in* (2nd ed.). New York: Penguin.

Fletcher, J. L. (1993). *Patterns of high performance: Discovering the ways people work best*. San Francisco: Berrett-Koehler.

Katherine, A. (1993). *Boundaries: Where you end and I begin*. New York: Simon & Schuster.

Kottler, J. (1994). *Beyond blame: A new way of resolving conflicts in relationships*. San Francisco: Jossey-Bass.

Mayer, B. S. (2000). *The dynamics of conflict resolution: A practitioner's guide*. San Francisco: Jossey-Bass.

Sharpe, D., & Johnson, E. (2002). *Managing conflict with your boss*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Stone, D., Patton, B., & Heen, S. (2000). *Difficult conversations: How to discuss what matters most*. New York: Viking.



خلفية

طـوال ثلاثين عاماً، قدم مركز القيادة الإبداعية مجموعة برامج تعليمية، تعتمـد على الأبحـاث الميدانية التي أجراهـا في عام ١٩٨٣. بـدأ المركز تقصي ديناميـات التعـثر أو التدهـور المهنـي في أداء المديرين والتنفيذيـين في أميركا الشمالية وأوربا. وقد تم استخدام النتائج التي توصلت إليها الأبحاث في العديد مـن البرامـج التدريبيـة، وأدوات القياس والتقديـر، ومبـادرات تطوير الموارد البشرية للعديد من المؤسسات. كما ترافقت هذه النتائج مع الجهود التي بذلتها كليـات المركـز في تصميـم «برنامج أسس القيـادة»، وهو برنامـج مكثف وغني بأنشطة متعددة، تمتد على ثلاثة أيام تُدَّرس فيها أسس القيادة الفاعلة.

أسهم المشاركون في هذا البرنامج بتقديم مصدر غني للدروس المتعلقة بالصراعات، التي يواجهها المديرون في عملهم اليومي. وتأتي هذه التجارب مـن قطـاع عريض من القـادة العاملـين في سيـاق التغيرات، وحـال عدم الاستقـرار التـي يشهدها عالم الأعمـال. لقد أتاح البرنامـج لهؤلاء فرصة التفكـير بالأدوار التـي يؤدونها في حالات الصـراع، خصوصاً في علاقاتهم بمرؤوسيهـم المباشرين. والمعـروف أن العديد من المديرين الجدد (والكثير مـن المديريـن القدامى) سيتجاهلون بنـاء علاقات العمل التـي تعد حيوية للقيـادة الفاعلة، ويركزون بدلاً من ذلك علـى نقاط القوة، التي جاءت بهم إلى مناصبهم الحالية - أي قدرتهم على تحقيق النتائج وتولي مهام القيادة. لكن على المديرين أن يتعلموا تحقيق النتائج من خلال الآخرين، كي ينجحوا ويحافظـوا على نجاحهم. ويتضمـن ذلك إدارة الصراعـات الطارئة أثناء تفويض المرؤوسين المباشريـن وأداء المهامات الضروريـة. وفي هذا السياق يعتمـد مركز القيادة الإبداعية مقاربة تعلم المديرين كيفية دراسة تجاربهم والتعلم منها، كي يتعرفوا عمليـاً على المصادر الشعورية والعقلانية لأنماط السلوك المختلفة، ويتعاملوا معها، وكي يستطيعوا إدارة النزاع بنجاح.

ملخص النقاط الرئيسة

لا مفـر مـن النـزاع حين يعمـل الناس معـاً، لأن لـكل شخصـ وجهات نظر وقيماً وطرق عمـل مختلفة. وبسبب تلك الاختلافات قد يكون حل النزاع أمراً بالغ الصعوبة، لكنه يبقى تحدياً، يتعلم المديرون الناجحون معالجته والتعامل معه.

إن تغـير الطبيعـة الديموغرافية، وطبيعة القوة العاملـة متعددة الثقافات، والعلاقـات الجيدة بين المؤسسات وموظفيها، وغير ذلـك من المؤثرات يمكن أن تحدد ماهية النزعات التي تنشأ في المؤسسات، وتؤثر على إستراتيجيات حلها.

والأوقـات المضطربـة التي نعيشهـا تقتضي من المديريـن تطوير فهم للمنظورات المتعددة، والاستعداد لإعادة تشكيل وجهات نظرهم، وتلك المهارة تحديـداً - رؤية أكثر من موقف واحد - بالغة الحيوية لتطوير إستراتيجيات تساعدك على إدارة النزاع بينك وبين مرؤوسيك المباشرين.

يـبرز النزاع بين المديرين والمرؤوسين المباشرين مجالين محددين، يظهر أولهمـا علاقات السلطة التـي لا تزال قائمة حتى في عصـر المؤسسات الأفقية والعمـال المفوضين ذوي الصلاحيات الواسعـة. ويؤثر المجال الثاني على العمل ذاته - أي المهمات التي يتحمل المديرون والمرؤوسون المباشرون معاً مسؤوليتها. في كلتـا الحالتين يمكـن للمديرين تقـويم الاختلافات بينهم وبـين مرؤوسيهم المباشرين، لاكتشاف كيفية ومدى تأثير هذه الاختلافات على الصراع.

يمكن للمديرين أيضاً بعد إجراء ذلك التقويم ابتكار خطة يستخدمونها قبـل وأثناء وبعد جلسـة حل الصراع. من بين أشياء أخرى، قد تتضمن هذه الخطة إدراك أهمية المحفزات الشعورية، وتوضيح توقعات الأداء، والتعامل مـع الاختلافات. إن التركيـز على السلوك والانفتاح علـى الحلول الجديدة يساعد إلى أبعد الحدود في حل النزاع بين أي مدير ومرؤوسه المباشر.

مطبوعات ذات صلة

- **إدارة النزاع مع النظراء**

تكـون عادة حـل النزاع مـع النظـراء، وهو صـراع ينشأ عـن أهداف متضاربـة، أو وجهات نظر مختلفة حول كيفية إنجاز مهمة ما. لكن التعامل مـع صراعات النظراء التي تتضمن قيماً شخصيـة، وردود أفعال وجدانية، وعلاقـات السلطـة، وسياسات المكاتـب، أكثر صعوبة بمـا لا يقارن ويتطلب حـل هذه الصراعات المعقـدة اهتماماً خاصاً من المديريـن ، إن شاؤوا بناء علاقات عمل فاعلة تعزز قدرتهم على تحصيل الأهداف المؤسسية.

- **إدارة النزاع مع رئيسك**

يسعـى المديرون الناجحون على الـدوام إلى إقامة علاقات عمل فاعلة مـع الآخرين، ويعملون باستمرار على بنائها والحفـاظ عليها. أما المديرون الذيـن يتجاهلون العلاقات مع الآخرين، أو يسيئون التعامل معها، فغالباً ما يتدهور أداؤهم، أو يجري تهميشهم في عملهم. إن إحدى مشكلات العلاقات الشائعـة تكمـن في النزاع مع الرئيـس في العمل أو إبـداء سلوك غير مهني نتيجة الخلاف مع الأطر الإدارية الأعلى في مختلف المؤسسات.



سلسلة المدير الممارس

استخدام مدربك التنفيذي

دليل الأفكار العملية

واين هارت

كارين كريكلاند

نقله إلى العربية

مركز ابن العماد للترجمة - دمشق



مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم
MOHAMMED BIN RASHID
AL MAKTOUM FOUNDATION

العبيكان
Obeikan



استخدام مدربك التنفيذي

دليل الأفكار العملية

استخدام مدربك التنفيذي

تأليف

واين هارت

كارين كيركلاند

نقله إلى العربية

مركز ابن العماد للترجمة - دمشق

العبيكان
Obeikan

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم
MOHAMMED BIN RASHID
AL MAKTOUM FOUNDATION

Original Title
AN IDEAS INTO ACTION GUIDEBOOK
Using Your Executive Coach
E. Wayne Hart and Karen Kirkland

ISBN 978-1-882197-69-9

Published by: Center for Creative Leadership. Post Office Box 26300. Greensboro. North Carolina 27438-6300. (U.S.A.)

ISBN 1 - 671 - 54 - 9960 - 978

الناشر العبيكان Obeikan للنشر

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة الموسى للمكاتب
هاتف 2937574 - 2937581 فاكس: 2937588 ص. ب: 67622 الرمز: 11517

الطبعة العربية الأولى 1430هـ - 2009 م

(ح) مكتبة العبيكان، 1429هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر
هارت، واين
استخدام مدربك التنفيذي./ واين هارت؛ مركز ابن العماد للترجمة والتعريب.- الرياض، 1429هـ
46 ص؛ 14×21سم.
ردمك: 1 - 671 - 54 - 9960 - 978
1. التنظيم الإداري 2. التنمية الإدارية
أ. مركز ابن العماد للترجمة والتعريب (مترجم) ب. العنوان ج. السلسلة
ديوي 658.406 1430 / 1234

صدرت هذه الطبعة باتفاقية نشر خاصة بين الناشر العبيكان Obeikan و  مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم MOHAMMED BIN RASHID AL MAKTOUM FOUNDATION

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم غير مسؤولة عن آراء المؤلف وأفكاره، وتعبر الآراء الواردة في هذا الكتاب عن وجهة نظر المؤلف وليس بالضرورة عن رأي المؤسسة.

امتياز التوزيع شركة مكتبة  العبيكان Obeikan
المملكة العربية السعودية - العليا - تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة
هاتف 4160018 - 4654424 فاكس 4650129 ص. ب 62807 الرمز 11595

توطئة

سلسلة الكتب

دليل الأفكار العملية

تعتمد هذه السلسلة من الكتب على المعرفة العملية التي أنتجها مركز القيادة الإبداعية خلال أكثر من ثلاثين سنة من البحث والأنشطة التعليمية التي جرت بالمشاركة مع مئات الآلاف من المديرين والتنفيذيين. لقد اختلفت شراكة هذه المعرفة عن مثيلاتها في الأقسام الجامعية أو الهيئات المهنية أو المكاتب الاستشارية. والمركز ليس هو مجرد مجموعة من الأفراد المتمرسين (ذوي الخبرة)، على الرغم من أن مؤهلات كوادره تُعد متميزة جداً، وإنما يمكن النظر إليه على أنه مجتمع يشترك أعضاؤه بمجموعة من المبادئ، ويعملون معاً لفهم وإيجاد الاستجابة للتحديات القيادية والتنظيمية.

تهدف هذه السلسلة إلى إمداد المديرين بنصائح خاصة بكيفية إكمال مهمة تنمويَّة، وهي أول تحدٍّ من التحديات التي تواجه القيادة، وهي في سبيلها لتحقيق ذلك.

تحمل هذه السلسلة مهمة المركز التي تهدف إلى تقدم فهم وتنمية وممارسة القيادة لنفع جميع أفراد المجتمع. نحن نعتقد أنك سوف تجد أن هذه السلسلة - «دليل الأفكار العملية»، إضافة مهمة جداً لوسائل وأدوات القيادة.



مُحتويات الكتاب

الموضوع | الصفحة



موجز مفيد للمديرين التنفيذيين

إذا كنت مديراً أو مديراً تنفيذياً يبدأ عملاً تدريبياً أو يفكر في خطة تطويرية تستلزم مدرباً تنفيذياً، فإنك تحتاج لما هو أكثر من الرغبة كي تُحسّن مقدراتك القيادية. تحتاج أيضاً لأن تفهم كيفية الحصول على أقصى ما تريد من عملك مع مدرب محترف. يُمكن لهذا الدليل أن يساعدك كي تفهم الطبيعة الفريدة للعمل التدريبي، ولتقوّم استعدادك للشروع بهذه الطريقة من التطوير المهني. يصف الكتاب ثلاثة عناصر رئيسة للعمل التدريبي وهي التقويم والتحدي والدعم، كما يزودك بمعلومات تمكنك من التعاون مع مدربك في كل جانب من هذه الجوانب؛ لتحصل على الفوائد القصوى من التدريب، وستتعلم أيضاً كيف تتغلب على الاختلال والقلق اللذين تسببهما التغييرات السلوكية التي يتناولها التدريب.



ما هو التدريب التنفيذي؟

التدريب التنفيذي عمل رسمي يعمل فيه مدرب مع قائد مؤسساتي في سلسلة من الجلسات الديناميكية الحميمية والمبنية على الثقة المُعدَّة لوضع أهداف واضحة تؤدي إلى أداء إداري مُحسَّن وإنجازها. تختلف العلاقة بين مدير ومدرب عن الأنواع الأخرى من العلاقات المهنية. على سبيل المثال، تركز العلاقة التدريبية على تعزيز الأداء في حين أن العلاقة الإرشادية لها أهداف أوسع وأبعد مدى. يكون المدرب التنفيذي عموماً منشغلاً في تقويم النتيجة والتنفيذ أكثر من المستشار النموذجي، فالمدرب ليس رجل سلطة.

في معظم الأحوال تكون العلاقة بين مدير تنفيذي ومدرب علاقة تعاونية. أنت ومدربك ستقوّمان الظروف ومَواطن القوة والضعف والفرص التطويرية معاً. وتستطيع أن تعمل مع مدربك كي تبتكر خطط عمل تطويرية. وبعد تنفيذ خططك، ستستعرض مع مدربك النتائج وتحدد خطط عمل جديدة لتعزز تطورك. طوال مدة تنفيذ هذه العملية يكون مستوى الفوائد التي تنالها من استخدام مدرب تنفيذي متعلقاً، على نحوٍ مباشر، برغبتك بأن تضطلع بدور فاعل في كل جانب من جوانب العمل التدريبي وبقدرتك على ذلك.



الاستعداد لمدرب تنفيذي

في بعض الدوائر، يُعدّ الحصول على مدرب مظهراً للتباهي والتفاخر، وشيئاً يظهر أنك قد وصلت إلى ذروة نجاحك. مدرب تنفيذي هو المنحة التي يشعر بعض المديرين التنفيذيين الكبار أنهم جديرون بها، وبعض القادة يفاوضون عليها بوصفها جزءًا من صفقة عائداتهم وتعويضهم الإجمالي. تقدم بعض الشركات مبادرات تدريبية للموظفين الجدد، وللموظفين الذين يتولون مناصب جديدة، وللموظفين ذوي الإمكانات العالية. يُوصى بالتدريب أحياناً للمديرين الذين يكون أداؤهم أقل من المتوقع، أو لأولئك الذين تعد مقدراتهم الحالية أقل كفاية من أولئك الذين تعتقد المؤسسة أنهم ضروريون لنجاحها في المستوى المقبل (إشارة إلى أن المؤسسة مستعدة لأن تستثمر في مستقبلها الخاص ومستقبل موظفيها). معظم علاقات التدريب تبدأ من المديرين الذين يَنشدون طريقة فاعلة لتحقيق التقدم في أهداف تطويرية محددة كانوا قد حددوها، ويعترفون بالتدريب طريقة مناسبة للوصول إلى تلك الأهداف.

يؤثر فهمك للتدريب تأثيراً كبيراً على استعدادك للاستفادة من وجود مدرب. فإذا كان التدريب فقط رمزاً لوضع آخر، فمن غير المحتمل أنك ستبذل جهداً صادقاً يحتاجه التدريب كي يغيّر أي سلوك. وإذا كنت تعتقد أن مؤسستك تعاقبك حين تطلب منك الحصول على تدريب، فإنك قد تشعر أن هذا الأمر يحط من القدر ويضيع الوقت.

وإذا كان لديك فهم إيجابي للتدريب وتعتقد أنه قد يساعدك، تكون قد اتخذت الخطوة الأولى باتجاه تحقيق فوائده. ومع ذلك، فإن عليك أن تقوّم استعدادك الخاص لما سيكون بمثابة التزام جدي وتجربة غير مريحة بين الفينة والأخرى.

عندما تجيب عن الأسئلة في ورقة عمل «الاستعداد للتدريب»، فإنك قد تُفاجأ بأن تدرك أن لديك مقاومة لاستخدام مدرب تنفيذي. قد تشعر أنك حذر بشأن الالتزام بالوقت ومتشكك بشأن التكاليف والفوائد، أو ببساطة، أنت غير مرتاحٍ لفكرة مناقشة مواطن ضعفك وعيوبك.

عندما تعمل مع مدرب تنفيذي تستطيع أن تتوقع أنك ستغير مهاراتك وسلوكياتك لتُظهر مقدرات قيادية أفضل. إن المقاومة لأي نوع من التغيير الشخصي أمر طبيعي وواقعي ومتوقع. وليس قراراً سهلاً أن تستخدم مدرباً. تستطيع فقط أن تقوّم أفكارك ومشاعرك وحاجاتك بدقة. إذا كان هناك شعور بعبء ثقيل في الأفق، أو إذا كنت تعتقد أنك ستمتعض فعلاً من إنفاق المال وتضييع الوقت، فإنك قد لا تكون مستعداً لمدرب تنفيذي. إذا كان لديك مشاعر سلبية ولكنك عموماً تتطلع لتحسين قدراتك القيادية، فإنه من المحتمل أن تنطلق بثقة. إذا كنت قررت أنك مستعد للاستفادة من التدريب، فخذ وقتاً لتجد مدرباً حَسَنَ التأهيل تستطيع أن ترتبط به على المستوى الشخصي.

اختيارك للمدرب المناسب له أثر دراماتيكي على نتائج العمل التدريبي «اختيار مدرب تنفيذي» هو عنوان آخر في سلسلة دليل العمل لمركز القيادة الإبداعية «ضع أفكارك في العمل»، وهو يقدم طريقة «خطوة- خطوة» لإيجاد مدرب واستخدامه.

تأسيس علاقة تدريبية

بعـد أن تكـون قـد اخترت مدربـك الذي تشعـر أنـك تستطيع أن تحترمـه وتثق به. ستحتـاج لتحديد بعض القواعـد الإجرائية للطريقة التـي ستعملان بها معاً. لدى معظم المدربـين مرونة كبيرة في الطريقة التـي يعملون بها. وهكذا فإنها مسؤوليتـك أن تقرر الشروط التي تعمل لصالحك على نحوٍ أفضل ولمصلحتك أيضاً. والآن لديك الوقت لبعض التقـويم الذاتي الصادق. إن علاقة تدريبية مؤثرة- العلاقة التي تسرّع تطـورك القيـادي- ستدفعك إلى مـا بعد حدودك المعروفـة. إن المهمة الصعبة تتمثل بتركك نطاق الراحة كي تتدرب على السلوكيات التي قد تشعر، في البداية، أنها غير طبيعية ومُربكة. لذلك عليك أن تبني عملك التدريبـي بالطريقة التـي ستمنحك علـى الأرجح الشجاعـة والتعزيز والدعم الذي تحتاجه كي تتطور، وكي تجعل توقعاتك واضحة كالبلور.

- هـل تحتـاج إلى لقـاءات وجهًا لوجه مع المـدرب، أم هل تكون المحادثة الهاتفية كافية؟

إحدى فوائد التدريب التنفيذي هي أنه يُمكن للمدربين المحترفين أن يعملوا بطرق كثيرة: وجهاً لوجه، وعلى الهاتف، والبريد الإلكتروني، وبالجمـع بين هذه الطرق جميعاً. قد تشعر بأنـك مرتاح أكثر بمناقشة المشاعر والسلوك عندمـا لا تستطيع أن ترى تعابير الشخص الآخر. أو أنك قد لا تحب المحادثة «المحررة من الجسد»، وقد تجد أنه من السهل

أن تُلغـي الحـوارات الهاتفية حـين يصبح التقدم عسـيراً، ولكن هناك صعوبـة أكبر في تأجيل لقاءات «وجهاً لوجه». وقد تعتقد أنه من الأرجح أن تواصـل التزامك إذا كانت الجلسـات مقتصرة على مكالمات هاتفية أسبوعيـة منتَظمـة ومُختَصـرة قبل أن تبـدأ يومك. أو قـد تعتقد أنك ستبذل أقصى الجهود ببعض اللقاءات الشخصية الأولية الطويلة نوعاً ما، يليها الجمع بين المكالمات الهاتفية واتصالات بالبريد الإلكتروني. مع أنـه سيكون لديك خيار تغيير تكرار جلسات التدريب ومدتها وأسلوبها. إنه شيء يستحق التفكير عند بداية علاقتك التدريبية.

- ما هو نوع البرنامج الذي سيعمل على نحو أفضل بالنسبة لك؟

يتوقـف نجاح التدريب على ما تفعله بين جلسات التدريب. عندما تبـدأ روتينـك اليومي ستعمل على إنجـاز الأهداف التـي وضعتها أنت ومدربـك. فكـرْ بالطريقة التـي ستحتاجهـا غالباً لتعيـد اتصالك مع المـدرب لمناقشـة المشـكلات والعقبات، وكـي تحصل علـى إجابات عن أسئلتك، ولكي تقرر التقدم وتعترف به.

- كيف سيتم تدبير أمر الدفعات المالية؟

قـد تتحمـل مؤسستك التكاليـف أو قد تدفع لمدربك منـك شخصياً. اسـأل كل الأسئلـة التي لديك عـن الرسوم منذ البدايـة ، وهكذا لن يكون هناك مفاجأة غير سارة فيما بعد. عيّن متى تكون الدفعات المالية مستحقة الدفع. اكتشف فيما إذا كان المدرب يريد نسبة مئوية مُحددة من الرسوم مقدمـاً. اسأل فيمـا إذا كنت مُطالباً بدفع رسوم المواعيـد الملغاة، واسأل عما سيحدث إذا أُجبرت على أن تُوقف العمل التدريبي، قبل الأوان.

- ما هي ضمانات السرية التي تحتاجها؟

سيكـون التدريب مؤثراً عليك فقط إذا كنـت تشعر بحرية لإفشاء قـدر كبـير مـن المعلومـات «السرية» عنـك، وعـن زملائـك في العمل وشركتـك وحياتك الشخصيـة أيضاً. عليك أن تحصـل على ضمانات بأن المناقشات الصريحة مع مدربك لن تُنقل بأي طريقة إلى أي شخص آخر لم تخوله أنت شخصياً بتلقيها.

العمل مع مدربك التنفيذي

عندمـا تستخدم مدربـاً فإنك تضع عملية في قيـد العمل من أجل إحـداث ذلـك التغيـير. عناصر العمـل التدريبي هي الدعـم والتحدي والتقـويم المتواصـل. ربمـا تعتقـد أن كل عنصر من هـذه العناصر هو مسؤوليـة المدرب ومـا دُرِّب عليه ومـا استخدم لفعله. ولكـن في الواقع ستحصل على فائدة أكبر من التدريب إذا كنت فاعلاً في كل جانب من جوانب العمل.

استخدام مدربك من أجل التقويم:

إن الطور الأولي للعمل التدريبي هو التقويم- صورة الخط القاعدي لوضعك الحـالي ومستوى مهاراتك. وقد يُصمـم تقويمك لاستخلاص المعلومات عن:

- كيف ترى نفسك؟
- كيف يراك الآخرون؟
- من هم مؤيدوك؟

علاقتك التدريبية: السرية والأمن

عندما تبدأ علاقة تدريبية، وفي أثناء الوقت الذي تعمل به مع مدربك التنفيذي، هناك عدة قضايا رئيسة يجب أن تهتم بها. وربما تكون القضية الأهم هي تلك المتعلقة بقضايا السرية والأمن، وهي العناصر الأساسية للسرية التي تعدّ أنها حق لك بوصفك زبوناً للمدرب التنفيذي. يستلزم التدريب غالباً مناقشة معلومات حساسة تريد أن تتأكد من أنها لن تتسرب، وهنا بعض الاقتراحات من أجل المحافظة على المعلومات السرية :

- حدد حرية وصول الآخرين إلى معلومات عنك. إخبار الآخرين عن علاقتك التدريبية وأهدافك هو خيارك أنت. فأنت فقط تعرف الثقافة المؤسساتية حيث تعمل. ويوجد مزايا لجعل الناس الآخرين يعرفون. رئيسك وزملاؤك يمكن أن يزودوك بتغذية راجعة بشأن تغييرات الأداء، مثلاً يمكن لأفراد الأسرة أن يقدموا لك الدعم والتشجيع كلما واجهت تحديات. وإذا أخبرت الآخرين بعلاقتك التدريبية فدع مدربك يعرف من هم هؤلاء الناس، وكيف يمكن أن يساعدوك.

- ضع حدوداً. استخدام مدرب لا يعني أنه عليك أن تكشف كل وجه من وجوه حياتك الشخصية والمهنية. أنت فقط تستطيع أن تقرر المجالات التي يمكن لمدربك أن يستفيد منها، والمجالات التي لا يحتاج مدربك لأن يكون معنياً بها. إذا كنت قد سمحت لمدربك أن يقابل

أصدقاءك وزملاءك وأفراد أسرتك، على سبيل المثال، تستطيع أن تعيّن موضوعات محددة لتكون خارج القيود . إذا سمحت لمدربك أن ينضم إليك في اجتماع مهم ، فإنك تستطيع أن تحدد كيف تريد أن تقدمه؟

- ثبّت أثراً ورقياً. دون شك يجب أن يكون مدربك جديراً بالثقة بصورة مطلقة فيما يتعلق بأحاديثك وأهدافك ومهامك وتقدمك. يجب أن يكون نظام حفظ سجل مدربك موثوقاً أيضاً. وإذا كان مديرك ينتظر أن ترسل له «اليوميات» مثلاً ، فما هي خدمة الشحن التي ستكون مُستخدمة؟ وماذا يحدث لهذه اليوميات بعد أن يقرأها المدرب؟ السرية وملكية السجلات مثل: اليوميات والمدونات، يسري عليها حكم القانون إذا كان مدربك عالم نفس مجازاً. إنه لمن المألوف بالنسبة للمدرب أن يعيد اليوميات المكتوبة، ولكنه سيحافظ على معظم المدونات الأخرى. ومن المعتاد في بعض الأحيان أن يطبق حكم القانون فيما يتعلق بوصولك إلى مدونات الجلسات، أو إلى ملخص من هذه المدونات في أي وقت، حيث إنك تحتاج إلى موعد.

- ثِقْ وتحقق. معظم المدربين مدركون جيداً للحاجة إلى القدرة على الكتمان المطلق، ويجب عليك ألا تعمل مع مدرب لا تثق به. تستطيع أن تبلّغ عن الأهمية التي تعلقها على السرية بتوضيح التفاصيل بعبارات لا لبس فيها في عقد مكتوب. استخدمْ عقداً لتحدد الحدود ولتضع توقعاتك فيما يتعلق بالسجلات والوثائق المكتوبة. ضع، في قائمة، أسماء الأشخاص الآخرين الذين يستطيع مدربك أن يناقش معهم مساعيك التطويرية أو لا يستطيع. وفي نطاق أوسع، يمكن أن ينطوي العقد على تعليمات بشأن سرية معلومات الشركة؛ كي تحمي معلومات حساسة.

- من هم أعداؤك؟
- ديناميكيات مؤسستك وسياساتها.
- مواطن القوة الشخصية التي يمكن أن تُعزَّز.
- العيوب الشخصية التي يمكن أن تُحَسَّن.

بالتأكيد سيسمح لك المدرب بأن تنجز بعض وسائل التقويم المكتوبة، التي تقدم معلومات عن أسلوبك القيادي وكفاءاتك ومقدراتك القيادية ومهاراتك في بناء العلاقات وإدارتها ومميزات أخرى. قد يطلب منك مدربك الإذن كي يجعل بعض زملائك ومرؤوسيك ورئيسك ينجزون وسائل مسح مشابهة، وقد يحتاج مدربك إلى مقابلة معهم أيضاً، وفي بعض الحالات مقابلة زوجتك أو أفراد آخرين من أسرتك. قد يحتاج المدرب الذي اخترته إلى استعراض تقويمات الأداء. وقد يرافقك المدرب إلى العمل، وهكذا يستطيع أن يرى كيف تتفاعل مع الآخرين، وكيف تجري اللقاءات، وكيف تعرض الأفكار، ويمكنك أن ترفض أياً من هذه الأنشطة، ولكنها جميعها تساعد مدربك في تكوين صورة كاملة عنك بسرعة وبوضوح، وتمكّنه من التركيز بدقة على المجالات التي ستصنع الاختلاف الأكبر في نشاطك الإداري.

السياق من أجل التقويم: بالإضافة إلى أي أنشطة أو تدريبات أو تقويم رسمي، فإنه من الأفضل أن تزود مدربك بمعلومات أخرى ذات صلة بك وبعالمك. إنك تعمل ضمن سياق فريد من العمل والعلاقات الشخصية، ويحتاج مدربك لأن يكون قادراً على فهمك في المجال الذي أنت فيه. ضع مدربك في الصورة بوصف:

- الصناعة التي تعمل بها والقضايا الخاصة والتحديات التي تواجهها.
- المؤسسة التي تعمل بها وثقافتها.
- حياتك المنزلية وكيف تتقاطع مع عملك (هل تتحدث مع زوجتك بشأن عملك؟ وهل لديك مكتب في المنزل؟ وهل تحاول أن تفصل بين البيت والعمل على نحو صارم؟).
- صحتك وعاداتك، وأفضلياتك الشخصية.

تقويم مستمر: لأن التدريب التنفيذي مُصمم من أجل أن يُنتج تغييرات مرئية وقابلة للقياس على مدى أشهر. وحيث إنه لا تجري كل التقويمات في بداية عملك التدريبي. قد يقوّم مدربك تقدمك في مدد فاصلة أثناء دورة عملكما معاً. قرّر مع مدربك كيف سُتقاس النتيجة. وقد تترك مدربك يقابل مديرك، مثلاً، كي يرى ما هي التغييرات السلوكية التي لاحظها. قد يطلب مدربك من الذين قدموا سابقاً تقويمات شفهية أو كتابية أن يكملوا تقويمات المتابعة الرديفة. وقد تختار أن تقدم نوعاً ما من التقويم الذاتي باستخدام وسيلة التقويم الرسمية أو مجموعة من الأسئلة المقررة في وقت مُبكر من في عملية التدريب.

استخدام مدربك من أجل التحدي

أحد أعمال مدربك أن يساعدك كي تحدد التحديات وتطور خططك للتغلب عليها. ويمكن أن تكون التحديات عوائق خارجية مثل الموارد المحدودة أو الاتجاهات المتصارعة ضمن مؤسستك، أو عوامل داخلية مثل مقاومتك الخاصة أو مجموعة مهارات غير كافية. خطط التغلب

علـى العوائق مستندة إلى عملك مع مدربك لتحدد الأهداف التطويرية التي تستطيع أن تنجزها عبر تنفيذ خطط عمل سلوكية محددة. خطط العمـل هذه تشبـه أهداف الوظيفة المنزليـة ذات المهمة الوحيدة، تعمل كـي تحققها بحلول وقت جلسـتـك التدريبية القادمة. لديك دور مهم في التعاون مع مدربك كي تحددا العوائق وتضعا الأهداف «المرنة» وترسما خطط عمل هادفة؛ بغية صقل فاعليتك القيادية.

مثلاً، ربما تكون قد تلقيت تغذية راجعة بأن الاجتماعات التي تقودها غير مجدية إلى حد كبير، وحتى إنها تُعدّ مضيعة للوقت. إن الاجتماعات المنتظمة عنصـر أساسي لنجاح مجموعة عملك، ولكن مجموعتك تكره اجتماعاتهـا الأسبوعية وتخاف منها. في هذا المثال، الهدف الذي تضعه لنفسك سيتمثل بإدارتك اجتماعات مثمرة ومؤثرة وفاعلة.

لنواصـل المثـال، إنه مـن المحتمل أن تسهـم مجموعة من العوامل في جعـل اجتماعاتك لا تطاق مطلقاً. قد يستأثـر أحد أفراد المجموعة بوقتهـا، وقـد لا يتوافر فهم واضح عن: أي بند من بنود جدول الأعمال هـو من أجل المعلومات فقط وأي منها يسهم في صنع القرارات، وقد لا يكون لديك جدول أعمال مكتوب. وقد ينشب صراع شخصي بين اثنين مـن أعضاء المجموعة مما يسبـب جواً متوتراً في كل اجتماع. ومن غير المحتمل أن تتمكن من حل كل هذه القضايا قبل الجلسة المقبلة.

غير أنك، وبإرشاد من مدربك، تستطيع أن تجزئ الهدف النهائي إلى أهداف إضافية، وقد يكون الهدف المطلوب تحقيقه في أسبوع واحد

هو أن تتعلم تنظيم اجتماع فاعل، وأن تضع على نحوٍ فعلي جدول أعمال واضح للاجتماع المقبل للفريق. وبعد أن تُنجز ذلك الهدف قد تكون مهمتك القادمة أن تتعامل مع قضية عضو المجموعة الذي يستأثر بكثير من الوقت. قد يستلزم الوصول إلى ذلك الهدف أداء دورك مع مدربك؛ كي تفهم كيف ستعطي تغذية راجعة بنّاءة إلى عضو المجموعة. بعد تحقيق ذلك الهدف، قد تعمل على مهارات حل النزاع، وهكذا تستطيع أن تساعد الموظفين المتخاصمين لكي يحلوا خلافاتهم. تعزز كل مهمة من هذه المهام قدرتك على بلوغ هدفك الرئيس (في هذا المثال، كي تدير اجتماعات فاعلة).

ستتطلب معظم التحديات التي تواجهك هذا النوع من طريقة الخطوة- خطوة. وبما أنك تعمل مع مدربك، فإن مركز القيادة الإبداعية يوصيك باستخدام طريقة "SMART" لوضع الهدف – ويجب أن تكون المهام المحددة التي توافق عليها واضحة وقابلة للقياس وواقعية وممكنة التحقيق ومحددة الوقت. (الطريقة في الصفحة الأخيرة).

تحديد تحدياتك:

يجب على مدربك أن يكون ماهراً في وضع مفهوم للخطوات الإضافية التي تساعدك كي تصل إلى هدفك النهائي. ولكن عليك أن تقرر فيما إذا كانت كل مهمة في هذه الطريقة قد وضعت في المستوى المناسب. اعمل مع مدربك كي تضع الأهداف التي توسع معرفتك ومهاراتك، ولكن ليس ذاك التوسع الكبير جداً الذي يجعلها بعيدة عن متناول اليد.

ضع أهداف SMART من أجل الحصول على نتائج بارعة

فكرْ كيف تستطيع أن تحيل تحديات المهام المحددة لمدربك إلى خطوات صغيرة ومحددة، وقادرة على جعلك تتحرك في الاتجاه الصحيح. استخدم عملية هدف SMART كي تتبين تلك الخطوات:

- **محدد:** اكتب هدفك بقدر ما يمكن من التفاصيل.
- **قابل للقياس:** حدد أهدافاً تقاس بالكم من أجل تتبع تقدمك ونتائجك المرغوبة.
- **ممكن تحقيقه:** تأكد من أنه من الممكن أن تنجز النتيجة المرغوبة.
- **واقعي:** اعترف بأن المستلزمات العملية ضرورية لإنجاز الهدف.
- **محددة الوقت:** ضع مواعيد نهائية محددة.

إن وضع أهداف عالية جداً أو متدنية جداً يمكن أن يدمر عملية التدريب. ولذلك فإنه أمر حاسم أن تخبر مدربك فيما إذا كان الهدف المقترح سهلاً جداً أو صعباً جداً. بعض المدربين يميلون إلى وضع أهداف سهلة جداً، وإذا حدث ذلك، فيجب عليك أن توضّح أنك سوف تستطيع أن تعالج أكثر، وأنك تتوقع أن يكون في الهدف تحدٍّ لك. إنك لا تدفع للمدرب كي يجعلك تشعر أنك على ما يرام؛ بل أنت تدفع له كي يساعدك في بلوغ الأهداف التطويرية المهمة بالنسبة لك.

التحديـات يمكـن أن تتغير: مع أنـه من المحتمـل أن يبقى الهدف التطويري النهائي الذي وضعته مع مدربك ثابتاً في أثناء دورة علاقتك التدريبية، فإن التحديات التي تنبري لها في التقدم باتجاه ذلك الهدف، يمكـن أن تتغير وفقاً للظروف. إن المهمة المعقولـة في أسبوع عادي على سبيـل المثال ، قد تكون غير معقولة في أسبوع تنقل فيه والدين معمرين إلى دار رعايـة المسنـين، أو في أسبوع تجري فيـه جراحة للفم. في أثناء دورة عملـك التدريبـي، كن صادقاً مع نفسك ومـع مدربك بشأن ما هو واقعي من حيث المهام التي تستطيع أن تنجزها .

يمكنـك أن تستخـدم الأسئلـة الآتيـة لمساعدتك في تقـويم المهمة المحددة من حيث وضعك الراهن:

- هل يوجد أي عوائق خارجية لإكمال مهمتك؟

ربمـا لا يكـون لديـك القـوة أو الموارد كـي تتخذ بعضـ الخطوات المطلوبـة لتكمل المهمة. حدوث حادثة في حياتـك الشخصية قد يتطلب اهتماماً ووقتاً إضافيين.

- هل ستوسع المهمة المحددة مهاراتك ومعارفك؟

كي تتطور، تحتـاج للتصدي لبعض التحديات وللتدرب على بعض السلوكيات غير المألوفة وإلى حد ما غير المريحة. إن خفض التوتر وغياب الشعور بعدم الارتياح يجعلان من تنفيذ المهمة أمراً بالغ السهولة.

تنظيم دورة تطويرية

بالعمل مع مدربك التنفيذي يمكن أن تحقق الأهداف طويلة الأمد، التي ستعزز مهاراتك القيادية. أحد المفاتيح لتحقيق هذه الأهداف هو أن تطور، مع مدربك، المهام التي توسع مقدراتك، وهكذا تستطيع أن تطور مهارات جديدة. ومع أن مدربك ربما يكون قد جمع معلومات عن مهاراتك وميولك الطبيعية في بداية عملية التدريب، فإنك المصدر الأفضل لتقرير متى تكون المهمات صعبة جداً، أو سهلة جداً بالنسبة لقدراتك.

= **إذا كانت مهمتك صعبة جداً:**

- فلن تكون قادراً على إنجازها في الوقت المحدد.
- فقد تتجنب العمل على تلك المهمة المحددة.
- فقد تعمل عليها، ولكنك تصبح مثبط الهمة بشأن نفسك وبشأن عملية التدريب.
- فقد تكون ميالاً لأن تلغي جلستك التدريبية المقبلة، أو تنساها؛ وذلك لأنك لم تنجز مهمتك.
- فقد تقرر حينها أن المدرب ليس ماهراً على نحوٍ كافٍ.

= **إذا كانت مهمتك سهلة جدًا:**

- تشعر بأنك مفعم جداً بالطاقة بسبب الإنجازات التي حققتها، في حين أنك، فعلياً، حققت القليل جداً من التقدم.
- فقد تعتقد أن المدرب قد استخف بقدراتك على نحوٍ خطير، وتتساءل لماذا أعطيتَ انطباعاً بأنك أخرق؟
- فقد تقرر أن التدريب عملية تافهة
- فقد تقرر أن مدربك محدود القدرات، وغير قادر على مساعدتك في إدخال تحسينات مهمة على الأداء.

- هل تُوقعُكَ المهمة المحددة في الفشل؟

إذا كانـت مهمتـك واسعة جـداً وشديدة التطلـب، فإنك لن تنجح وربمـا لن تقـوم بالمحاولة. أخبرّ مدربك فيمـا إذا كانت المهمة المحددة مثبطة للهمة كثيراً. اعمل مع مدربك؛ لتجد المهمة المحددة المناسبة.

- ماذا ستفعل حين تصطدم بالعقبات؟

إن العقبـات سواء أكانـت داخلية أم خارجية فهـي متوقعة. ما هي خططـك بشأنها حين يصبح التقدم صعباً؟ هل ستستعرض بعض المواد الخاصة؟ ناقش دورة عملك مع مدربك عندما يتعرض أسلوبك الجديد إلى مقاومة، أو عندما تؤدي مهارتك الجديدة إلى نتائج غير مقصودة.

استخـدام مدربـك من أجل الدعم: ستعمـل أنت ومدربك معاً كي تبتكرا خطة العمل التطويرية، التي ستمكنك من أن تصل إلى فاعليتك القيادية المُحَسَّنة. دورك في تلك العملية هو أن تنفذ خطة العمل تلك، وأن تكمـل العمل المطلوب منك إنجازه في المنزل. إن دور مدربك هو أن يقدم لك الدعم عندما تنفذ الخطة. يمكن لمدربك أن يدعمك على نحوٍ أفضل إذا كنت صادقاً تماماً بشأن ما تحتاجه؛ كي تنجز وكي تبلغ ذلك الهدف. زود مدربك بالمعلومات التفصيلية بشأن نوع الدعم الذي تجده أكثر نفعاً، والناس الذين تستطيع أن تلجأ إليهم من أجل الدعم، واعمل مع مدربك لتكوين شبكة دعم تطويرية.

- **دعـم مفيـد**: حين تعمـل أنت ومدربك معاً وتظهـر بينكما درجة عاليـة من الثقة، سيكون مدربك قـادراً بصورة أفضل على تقديم أنواع

كثـيرة من الدعم. وتؤدي الأنواع المختلفـة من الدعم أغراضاً مختلفة. بعضـ أنواع الدعـم أكثرُ مباشرة من الأخـرى، وبعضها مفيد في بعض المواقف أكثر من الأخرى. وأدناه، يُوجد وصف للأدوار الداعمة المختلفة التي يمكن لمدربك أن يؤديها:

- **الإصغـاء**: تحتـاج في بعض الأحيـان إلى «التكلم بصوت مسموع» مـن أجل التعبير عن أفـكارك أو إحباطاتك. قد تحتاج لأن تفكر بصوت عالٍ وأن تستكشف الاجتماعات والسيناريوهات، وأن تستعرض الأحداث وتستنتـج النتائج. يستطيع مدربـك أن يدعمك بالإصغاء بإعادة ما كان قد سمعك تقوله بإعطائك الفرصة لتطوير الفهم الأعمق للتحديات التي تجابهك، وكيف تواجهها. كن راغباً بمناقشة هذه القضايا مع مدربك.

- **المسؤوليـة**: إن الخدمـة القيّمـة التي سيقدمهـا مدربك هي أن يحمّلـك مسؤولية إنجاز خطط العمل. حقيقة أن مدربك يعول عليك في تنفيذ تلك الخطط التي توفر لك تحفيزاً ودعماً. ونقل خبر تقدمك إلى مديرك يبقيك في بؤرة الاهتمام.

- **التشجيـع**: مـن وقت لآخـر وفي أثناء عملـك التدريبي قد تشعر بأنـك مُثبَـط الهمة. وقد تشعر أنك تـراوح في مكانك، أو قد تعتقد أنك تراجعـت خطوة إلى الوراء، مثل هذه الأطوار تعدّ نوعاً من أنواع التغيير الشخصـي. سيعرف مدربك كيف يبقيك مُحَفزاً ومركزاً على مهامك، وعلـى هدفك النهائي. دع مدربك يعرف نـوع التشجيع الذي يؤثر فيك بطريقة أفضل.

- **الاستشارة**: قد تأخذ على عاتقك مهمة تطويرية محددة فقط؛ كي تكتشف أن سلوكك لا يعمل جيداً، أو أنه يعطي نتائج تكون غير متوقعة وغير مرغوب فيها. يمكن لمدربك أن يعمل معك لإيجاد خيارات أخرى وليساعد على ترتيب الأمور وفقاً لأهميتها النسبية وينصح بطرق تضبط بدقة تجربتك التعليمية.

- **الاحتفال**: عندما تحقق اختراقاً في أدائك ، من المهم أن تعترف بذلك الإنجاز. يستطيع مدربك أن يدعمك عندما يكون مناسباً لك أن تحتفل مع مرؤوسيك وزملائك ورؤسائك. وبالتحدث مع مدربك بشأن نجاحك تستطيع أن تجد تعزيزاً لمهامك التطويرية المستقبلية.

مدربك ليس المصدر الوحيد للدعم الذي تستطيع أن تصل إليه في أثناء مساعيك التطويرية، ولكن مدربك يستطيع ، بمساعدتك، أن يحدد موارد دعم من شبكتك المهنية والشخصية ويكوّنها. حددْ الدعم الذي تحتاجهُ، مقدَماً، لمساعيك التطويرية، وأخبرْ الناس أنك تثق بما تفعل وكيف يستطيعون أن يساعدوك بصورة أفضل. تستطيع أن تستخدم الأسئلة الآتية لتساعدك في التفكير في موارد دعم تطويري إضافية.

- **من يستطيع أيضاً أن يقدم لك الدعم الذي تحتاجه؟**

هل لديك صديق تريد أن «تُعالج» معه الأفكار والتجارب؟ هل زوجتك تتعاطف معك وتشجعك عندما تواجه مهمة صعبة؟ ربما يدعك أحد أفراد أسرتك تستعرض بعض المهارات التي تحاول أن تطورها. هل يدعك رئيسك تعرف عندما يلحظ تحسناً في معالجتك لموقف ما؟

- **ما نوع المكافآت التي تستطيع أن تقدمها لنفسك؟**

التغيير صعب. بالطريقة نفسها التي يستطيع بها مدربك أن يساعدك، كي تحتفل بنجاحك على نحوٍ مستمر تستطيع أن تكافئ نفسك بجائزة خاصة، عندما تصل إلى أحداث مهمة وتكمل المهمات المحددة وتنجز الأهداف.

التدريب يصطدم بنوع من المقاومة

علمتك تجربتك القيادية دون شك أن التغيير عادة يقابَل بنوع من المقاومة. تستطيع -على الأرجح- أن تفكر بشواهد كثيرة عندما قاوم الموظفون تطورات جديدة (مثلاً: نظام حاسوب جديد، ورئيس جديد، وعملية جديدة أو سياسة جديدة). ومن المحتمل أن تكون قد لاحظت أيضاً أن المقاومة تتخذ أشكالاً كثيرة. بعض الناس مقاومون للتغيير ويعبرون عن عدم حبهم له بصراحة، ويسلّم بعضهم بصحة التغييرات غير أنهم لا يتبنونها فعلياً، وقد يقوم آخرون بعمل خفي؛ كي يدمروا طريقة جديدة لفعل الأشياء.



ورقة عمل الاستعداد للتدريب

ظلل الدائرة تحت كل تعبير يصف على نحوٍ أفضل أفكارك ومشاعرك المتعلقة بالعمل مع مدرب تنفيذي محترف. بعد إكمال ورقة العمل تفحص إجاباتك. ماذا تقول عن استعدادك للدخول في علاقة تدريب؟ هل يجب عليك أن تتصل بمدرب أو هل تحتاج إلى وقت أطول لتبلور موقفك تجاه التطوير؟ هل تشعر أنك مقاوم لفكرة مدرب تنفيذي؟

- أرغب بأن أخصص الوقت الضروري لعمل تدريبي وقادر عليه

أوافق بشدة ... أعارض بشدة

○ ○ ○ ○ ○ ○

- لدي أو أستطيع أن أجعل الوقت متاحاً لجلسات تدريب منتظمة، أو لأي «وظيفة منزلية» — مثل كتابة يوميات، وتقويمات، وأنشطة تطويرية- قد يطلبها المدرب

أوافق بشدة ... أعارض بشدة

○ ○ ○ ○ ○ ○

- أرغب أن أدرج على جدول أعمالي مواعيد لجلسات تدريبية، وأن أعطيها أولوية كبرى

أوافق بشدة ... أعارض بشدة

○ ○ ○ ○ ○ ○

- مـن المحتمل ألا يكون لـدي مطالب استثنائية في ١٢ إلى ١٨ شهراً المقبلة من حياتي

أوافق بشدة   أعارض بشدة

○ ○ ○ ○ ○ ○

- أريد أن أقـوم ببعض التغييرات من أجلي أنا، وليس من أجل أحد آخر

أوافق بشدة   أعارض بشدة

○ ○ ○ ○ ○ ○

- يكـون التدريب مستحقـاً للمال الذي يتطلبه، وهـو أكثر قيمة من نصيحـة مجانية يمكن أن أحصل عليها مـن الأصدقاء والأسرة والزملاء

أوافق بشدة   أعارض بشدة

○ ○ ○ ○ ○ ○

-استخدام مـدرب ليس إشارة ضعف، ولكنها إستراتيجية تطويرية تستحق العناء المبذول

أوافق بشدة   أعارض بشدة

○ ○ ○ ○ ○ ○

- ليس لدي مشكلة في إخبار الآخرين أنني استخدمت مدرباً تنفيذياً محترفاً

أوافق بشدة أعارض بشدة

○ ○ ○ ○ ○ ○

- لا أشعر بدرجة عالية من المقاومة الشخصية حيال مدرب تنفيذي

أوافق بشدة أعارض بشدة

○ ○ ○ ○ ○ ○

لتحصل على أقصى ما يمكن من تجربتك التدريبية، انتبه لسلوكياتك التي قد تقوض العملية التطويرية. إذا لم يكن عملك التدريبي يحرز تقدماً، بمثل ما تعتقد أنه يجب أن يكون، فهذا لا يعني بالضرورة أن مدربك ليس بكفء. من الممكن أنك تعيق تقدمك الخاص عبر مقاومة التغييرات التي تحتاج لأن تقوم بها. قد يكون من الصعب أن يتم تمييز المقاومة وإدراكها عندما تكون صادرة عنك، وعندما تكون التغييرات شخصية جداً. إن القائمة الآتية تشير إلى أنك تشعر بأنك مقاوِم للتغييرات التي تحاول أنت ومدربك أن تُحدثاها:

- أنت منشغل جداً لتفي بمواعيدك مع المدرب.
- أسلوب مدربك وطريقته في الكلام والمظهر يجعلانك شديد الاستياء والانزعاج.

- تتابك مشاعر غير واضحة بشأن فوائد التدريب.
- تكون محبَطاً، ذلك أن التغييرات لا تحدث سريعاً وبسهولة كما كنت متوقعاً.
- تلـوم المـدرب بسبـب ما تعانيـه من الغضـب والانزعـاج والملل والإحباط.

لا يشير أي من هذه المشاعر إلى وجود خلل في سلوك المدرب أو في العلاقة التدريبية. جميعها أمثلة عن القلق الذي قد تعانيه عندما تواجه التغيير. كـي تحصل على فائدة كاملة مـن التدريب، أخبر مدربك عن شعـورك بعدم الارتياح. في جلسة التدريـب، من المناسب والمرغوب فيه أن تثـير أي مشكلة تعاني منها حتى إذا كانت مجرد قلق مزعج أو خوفاً غامضاً أو إثارة غـير مهمة. بالبوح ومناقشة مقاومتك للتغيير تستطيع أن تساعد على توضيح الطريق باتجاه تطور قيادي وشخصي إضافي.

الاعتماد على العلاقة التدريبية

تدخـل في العلاقـة التدريبيـة كي تساعـدك على تحسـين أدائك الإداري وفاعليتـك القياديـة. النجاح السابق في تعلـم مهارات جديدة ووضعها في العمل ليس ضمانة بأنك تستطيع، بسهولة، أن تنجز الأهداف التـي اتفقت عليها مع مدربك. في الواقـع، بعض المواقف والعادات التي مكنتك من تحقيق المستوى الذي وصلت إليه من النجاح المهني، قد تعيق فعلياً تقدمك عندما تعمل مع مدرب.

مثـلاً، إذا حققت نجاحاً بسبـب موقفك الذي تحملـت مسؤوليته ورغبتـك في المجازفـة دون إجماع تام من المجموعـة، فعندئذ قد يكون عليـك أن تكون أكثر اطمئناناً وثقة بمدربك مما قد تكون -في الظروف العادية- في علاقات عملك. قد يكون عليك أن تكون أكثر تعبيراً، وأكثر حساسيـة وأكثر صراحة مع مدربك مما تسمح لنفسك أن تكون، عادةً، في دورك المهني العادي. إليك بعض الأفكار الرئيسة لتتذكرها من أجل المحافظة على فاعلية علاقتك التدريبية:

- ليسـ عملك أن تتحكم بالعملية التدريبية: حين تعمل مع مدرب، كـن مستعـداً لأن تتنـازل عن بعضـ حاجاتك، لتكـون في موقع التحكم والسيطرة. حريٌّ بك أن تكشف عن بعض نقاط ضعفك عوضاً عـن استعراض القوة والاقتـدار. وسيكون عليك أن تكون قادراً على أن تعترف بأنك تحتاج إلى المساعدة، وأن تطلبها.
- ليسـ مجديـاً أن تدافع عن الوضع الراهـن، ما تشعر في حياتك المهنية غالباً بالحاجة لأن تدافع عن قراراتك وأن تبرر أعمالك. عندمـا تعمل مع مدربك، يكون إلقاء الضـوء على مواطن قوتك شيئـاً مهماً، لكـن الأكثر أهميـة أن تحسّن مواطـن الضعف في أدائك، وذلك بتغيير سلوكياتك وتعلم مهارات جديدة.
- ليسـ مـن الضروري أن تغلف موقفك بغـلاف ملفق إيجابي. قد يُطلـب منـك غالباً في العمـل أن تؤكد للناسـ أن خطة المؤسسة موضوعـة علـى مسارها الصحيـح، والمشروعـات حسب ما هو مقـدر في جـدول الأعمال والأخبـار جيدة. مع مدربـك، سيكون

عليك أن لا تُخفي الحقيقة تحت مظهر كاذب. يستطيع مدربك أن يساعدك على نحوٍ أفضل عندما يكون مدركاً لقلقك، وعندما يعرف ما هي العقبات التي تواجه تطورك، ويفهم لماذا تشعر أنك غير قادر على إنجاز الأهداف التي وضعتماها معاً.

- ليس من الضروري أن تنافس مدربك: المديرون الذين يترقون إلى مستوى عالٍ في مؤسساتهم قد يعدّون الآخرين -غالباً وبصورة أوتوماتيكية وغير مقصودة- منافسين محتملين وأنهم يشكلون تهديداً لهم. إنهم قد يتصرفون بالطرق التي تحفظ لهم مواقعهم وتبقي الآخرين على بُعدٍ آمن. في العلاقة التدريبية مناورات مثل: الامتناع عن إعطاء معلومات وعدّ الفوز في مناظرة يشير إلى مضيعة للوقت. إن التعاون بينك وبين مدربك هو الذي يمكّن العملية من العمل. في علاقتك التدريبية، ليس من الضروري أن يكون لديك كل الإجابات لكل تحدٍّ. مع ذلك فعملية التدريب علاقة تطويرية. إنها علاقة طويلة الأمد وتستلزم منك أن تستثمر الوقت والطاقة، وأن تثق بمدربك الذي اخترته. وقبل كل شيء ، تقتضي منك أن تضطلع بدور فاعل في العملية وأن تكون منفتحاً وسريعاً في تقبل طرق جديدة لفهم نفسك ولمنظورات جديدة وطرق جديدة في العمل. استخدمْ مدربك التنفيذي كشريك تطويري يزودك بفرصة ثمينة، استثنائياً، لتتعلم وتتفكر وتتغير وتتطور.

في أثناء عملكما معاً فأنت تطور المهارات والسلوكيات، وتقر بأنها ستمكنك من زيادة فاعليتك القيادية. قم بأقصى ما يمكن من عملك التدريبي عبر تحمل المسؤولية من أجل تطورك، وتكريس علاقة حميمة مع مدربك وكن منفتحاً كي تحقق رؤية ثاقبة أعمق وفاعلية شخصية أكبر. ولست وحدك من سيجني الفوائد، بل مؤسستك والناس الأقرب إليك أيضاً.



مراجع مقترحة للقراءة

Douglas, C. A. (1997). *Formal mentoring programs in organizations: An annotated bibliography*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Douglas, C. A., & Morley, W. H. (2000). *Executive coaching: An annotated bibliography*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Fitzgerald, C., & Berger, J. G. (2002). *Executive coaching: Practices and perspectives*. Palo Alto, CA: Davies-Black.

Goldsmith, M., Kaye, B. L., & Shelton, K. (Eds.). (2000). *Learning journeys: Top management experts share hard-earned lessons on becoming great mentors and leaders*. Palo Alto, CA: Davies-Black.

Goldsmith, M., Lyons, L., & Freas, A. (2000). *Coaching for leadership: How the world's greatest coaches help leaders learn*. San Francisco: Jossey-Bass.

Guthrie, V. A. (1999). *Coaching for action: A report on long-term advising in a program context*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Hudson, F. M. (1999). *The handbook of coaching: A comprehensive resource guide for managers, executives, consultants, and human resource professionals*. San Francisco: Jossey-Bass.

Kaplan, R. E. (1999). *Internalizing strengths: An overlooked way of overcoming weaknesses in managers*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Kilburg, R. R. (2000). *Executive coaching: Developing managerial wisdom in a world of chaos*. Washington, DC: American Psychological Association.

Kirkland, K., & Hart, W. (2001). *Choosing an executive coach*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Lee, R. J., & King, S. N. (2001). *Discovering the leader in you: A guide to realizing your personal leadership potential*. San Francisco: Jossey-Bass.

Moxley, R. S. (2000). *Leadership and spirit: Breathing new vitality and energy into individuals and organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

Stephenson, P. (2000). *Executive coaching: Lead, develop, retain motivated talented people*. Frenchs Forest, NSW: Pearson Education Australia.

Witherspoon, R., & White, R. P. (1997). *Four essential ways that coaching can help executives*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.



الخلفية

تعـود تجربة مركـز القيادة الإبداعيـة في التدريـب التنفيذي إلى بداياتـه في أوائـل السبعينيـات حيث إنه يسلـط الضوء علـى التجربة التطويريـة ذات التغذية الراجعة الشديدة. وبحلـول أوائل الثمانينيات طـور مركز القيـادة الإبداعيـة دور التدريب والدعم اللذيـن أديا دوراً مهمـاً في التجارب التطويرية لزبائن مركز القيادة الإبداعية المشاركين في برامـج مثـل: LeaderLab و APEX برنامج «توعيـة من أجل تفوق المديريـن التنفيذيـين». إن تطويـر ذلك الدور التدريبـي وتجربة مركز القيـادة الإبداعيـة والمسمى برنامج «التدريب من أجـل النتائج»، الذي يتضمـن تدريب متابعـة رديفاً بوصفـه عنصراً تطويريـاً. على امتداد هـذا العمل، بنى مركـز القيادة الإبداعية عمليـة تدريب تنفيذي تتقيد باحـترام الأفـراد والتنوع وتلتزم به، وتركز علـى الاعتماد على مواطن القـوة الموجودة عند القائد، وتوفر بيئـة آمنة وسرية يمكن أن يعمل بها العمـل التطويـري الجـدي. استنـاداً إلى خبرته الطويلـة في العمل مع علاقـات التدريب طويلة الأمد ، اهتم مركز القيادة الإبداعية بعدد من أفضل الممارسات وأقرها:

- العمل الطوعي للزبون والمدرب معاً.
- شرح ما يعني التدريب وما لا يعنيه.
- استخدام فاعلية موهبة الزبون وذكائه وزيادتها.
- الموافقة المعلومة الواضحة التي لا لبس فيها، فيما يتعلق بالسرية أو شروط مشاركة المعلومات مع أرباب العمل المؤسسي.

- حماية دقيقة لمعلومات التقويم، وسجلات مكتوبة وهوية الزبون.
- شعور ذاتي بالأمان لتعزيز التعلم الأمثل.
- طريقةٌ مركزّة على الحل.
- طريقة التعلم بالعمل.
- تركيز على إدارة التغيير والحث على الابتكار.
- حدود الجلسة محددة بوضوح وأهداف تطويرية محددة.
- استبعاد الاختيار المشترك أو قرارات الترويج.
- طريقة مركزة وبسيطة قد تكون موجهة بواسطة مزج إستراتيجيات التقويم والتحدي والدعم.
- اختيار نهاية سهلة في أي وقت.
- أساس راسخ في بحث مركز القيادة الإبداعية ومعرفته.
- أساس راسخ في المعرفة التطبيقية والأكاديمية الراهنة في الأعمال التجارية وعلم النفس.
- فهم أن التطوير عملية مستمرة مدى الحياة.
- انفتاح على استخدام مجموعة واسعة من النظريات والأدوات.
- توقع التقويم باستمرار العلاقة التدريبية وتحسينها.

يعتقد مركز القيادة الإبداعية أنه، فقط في سياق علاقة مستمرة تنطوي على الصدق المتبادَل والثقة والنظرة الإيجابية، يمكن أن يحدث التدريب الفاعل بإخلاص. ويعتقد المركز أيضا أن المديرين الذين يستخدمون مدربًا تنفيذيًا محترفًا يمكن أن ينجزوا الفوائد التي يسعون إليها فقط عندما يتولون القيام بدور فاعل في عملية التدريب ويتحملون مسؤولية التطوير القيادي الخاص بهم.



ملخص الأفكار الرئيسة

التدريب التنفيذي وسيلة متزايدة الشعبية لتسريع التطوير المهني، وتعزيز الأداء الإداري. وبخلاف معظم اختيارات التطوير والتدريب الأخرى، فإن التدريب سري وشخصي تماماً. تستطيع العلاقة التدريبية طويلة الأمد أن تؤدي إلى تحسينات مهمة في الفاعلية القيادية للمدير، ولكن اختيار مدرب واستخدامه ليس ضمانة للنجاح.

إن الاستعداد هو المفتاح لنتائج تدريبية ناجحة، وإذا كنت تفكر في العمل مع مدرب، فيجب عليك أن تتأكد من أنك مستعد لبذل جهدك ووقتك اللذين سيكونان ضروريين لمواجهة التحديات التي ستعرض لك في أثناء العمل.

تمتد أعمال التدريب عادة من ستة أشهر إلى ثمانية عشر شهراً، وتُعّد من أجل أن تؤدي إلى تغييرات مهمة ومحددة وقابلة للقياس في السلوك. سيقتضي الحصول على الفائدة الكاملة للتدريب العمل بتعاون مع المدرب في كل وجه من وجوه العمل، بداية من التقرير المشترك للبرنامج والصيغة والإرشادات لجلسات التدريب.

يجب أن يركز التدريب على زيادة فاعلية مواطن القوة لديك، فضلاً عن معالجة جوانب النقص. إن العناصر المتطورة للعلاقة التدريبية هي التقويم والتحدي والدعم. والمدرب الذي يعمل معك ضمن هذه المجالات يستطيع أن يساعدك في الوصول إلى الأهداف

التطويريــة التــي تنشدهــا، وذلك بمساعدتــك علــى أن تحصل على المهــارات التي تحتاجهــا، وأن تمارس السلوكيات التــي تعكس قدرتك بوصفك قائداً.

إن المقاومــة لإحداث تغييرات سلوكية أمر متوقــع وغالباً ما تظهر مشاعــرَ سلبية تجاه المدرب. كما أن الميزة الأهم التي تستطيع تقديمها لعملك التدريبي، هي سرعة تقبل الأفكار الجديدة والانفتاح على طرق العمل المختلفة في العالم.



منشورات ذات صلة بالموضوع

- **اختيار مدرب تنفيذي:**

بوصفهم مديرين يترقون في مؤسستهم ، أشد ما يواجههم من صعوبات هو الحصول على معلومات دقيقة وغير متحيزة بشأن أدائهم ومهاراتهم القيادية. يقرّ كثير منهم بأنهم -كي يركّزوا على خططهم التطويرية الشخصية- يحتاجون لوقت متواصل واهتمام شخص محترف ماهر وموضوعي- مدرب تنفيذي. هذا الدليل للمديرين الذين يعدّون التدريب التنفيذي أداة لتطورهم القيادي الشخصي. ويصف الدليل التدريب التنفيذي كما أنه يمكن أن يساعد المديرين كي يقرروا فيما إذا كان التدريب مناسباً أم لا. وسيتعلم القراء أيضاً كيف يبحثون عن المدرب المؤهل، ويختارونه بمميزات شخصية ومهنية يمكن أن تساعدهم على إنجاز أهدافهم.

(stock No.410)

- **التدريب التنفيذي: بيبلوغرافيا مشروحة (ثبت المراجع)**

ماذا تشبه عملية التدريب النموذجي؟ ما هي الخطوات التي تؤدي إلى تلك العملية؟ يبحث هذا الكتاب في هذه الأسئلة وغيرها في استعراض للمواد المطبوعة التي تتناول التدريب التنفيذي. ويواصل المؤلفون المناقشة بإلقاء نظرة على الأفكار التي أظهرها استعراضهم،

ويضعــون أساســاً للتفكير في التدريب التنفيــذي بصفته عملية وعلاقة وليست فقط تدخلاً «إصلاحيا» قصير الأمد.

(stock No. 347)

- أربع طرق تدريب أساسية لمساعدة المديرين التنفيذيين.

بعض المديرين التنفيذيين يستخدمون التدريب كي يتعلموا مهارات محددة. ويستخدمه آخرون كي يحسّنوا أداءهم في العمل، أو للإعداد مــن أجل أن تتقدم مهنــة في الأعمال التجاريــة أو الحياة المهنية. ولا يــزال آخرون يعدّون التدريب طريقــةً لدعم أهداف أكبر مثل برنامج مــن أجل تغيير مؤسساتي أعظم. بالنسبة لغير المتخصصين، قد تبدو كل المواقــف التدريبية متشابهة ومستندة إلى علاقة شخص لشخص، ومستمرة وسرية بين المدير التنفيذي والمدرب. مع ذلك، فإن كل موقف تدريبي مختلف عن الآخــر، وهذا الاختلاف مهم لإدراك أنه لا لشيء إلا لتعزيز الاختيار المعلوم من قبل كل شخص معني بالأمر. يستكشف هــذا التقرير العوامل المميزة الأساسية بين المواقف التدريبية، ويحدد أربعــة أدوار تدريبيــة مختلفــة بوضــوح. وتستكشــف الأمثلــة «حالة» الطريقــة التي يتم بها تطبيق هــذه الأدوار على قضايا تدريبية شائعة تواجه المديرين التنفيذيين ومؤسساتهم اليوم.

(stock No. 175)

- دليل مركز القيادة الإبداعية للتدريب: دليل المدرب القائد.

التدريب أمر حيوي لتطوير المواهب في المؤسسات، وهو مقدرة أساسية للمديرين المؤثرين. هذا الكتاب مستند إلى فلسفة التطوير القيادي التي شحذها مركز القيادة الإبداعية ببحوث دقيقة وخبرة طويلة وغنية في ممارسة التدريب القيادي. يستخدم الكتاب إطاراً تدريبياً كي يقدم خطة للقادة الذين يدعون للتدريب كونه وسيلةً لبناء أداء قوي ومستديم في مؤسساتهم. يستكشف الكتاب الاعتبارات الخاصة، التي يحتاج المدربون القادة لأن يأخذوها في الحسبان عند التدريب وعبر الاختلافات وفي ظروف خاصة. ويصف الكتاب أيضاً تقنيات التدريب المتقدم ، كما يبحث فيما يبدو عليه التدريب عندما ينتقل من علاقة «شخص لشخص» إلى ثقافة تطويرية تشمل المؤسسة بكاملها.

(stock No. 2214)



للمدير الممارس

الاستعداد للتطوير

أهم عمل يُعنى بالبرامج الأساسية للقيادة

دليل الأفكار العملية

جينيفر مارتينو
إيلي جونسون

نقله إلى العربية
نور الدائم بابكر عبدالله



مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم
MOHAMMED BIN RASHID
AL MAKTOUM FOUNDATION

العبيكان
obeikan

الاستعداد للتطوير

أهم عمل يعنى بالبرامج الأساسية للقيادة

دليل الأفكار العملية

الاستعداد للتطوير

أهم عمل يعنى بالبرامج الأساسية للقيادة

تأليف

جينيفر مارتينو وإيلي جونسون

نقله إلى العربية

نور الدائم بابكر عبد الله

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم
MOHAMMED BIN RASHID
AL MAKTOUM FOUNDATION

العبيكان
Obeikan

Original Title
AN IDEAS INTO ACTION GUIDEBOOK
Preparing for Development
Making the Most of Formal Leadership Programs
Jennifer Martineau and Ellie Johnson

ISBN 978-1-882197-62-0

Published by: Center for Creative Leadership, Post Office Box 26300, Greensboro, North Carolina 27438-6300, (U.S.A.)

ISBN

الناشر العبيكان للنشر

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة الموسى للمكاتب
هاتف 2937574 - 2937581 فاكس: 2937588 ص.ب: 67622 الرمز: 11517

الطبعة العربية الأولى 1430هـ - 2009 م

 مكتبة العبيكان، 1430هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

صدرت هذه الطبعة باتفاقية نشر خاصة بين الناشر العبيكان و 

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم غير مسؤولة عن آراء المؤلف وأفكاره، وتعبر الآراء الواردة في هذا الكتاب عن وجهة نظر المؤلف وليس بالضرورة عن رأي المؤسسة؟

امتياز التوزيع شركة مكتبة العبيكان

المملكة العربية السعودية - العليا - تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة
هاتف 4160018 - 4654424 فاكس 4650129 ص.ب 62807 الرمز 11595

توطئة

سلسلة الكتب

دليل الأفكار العملية

تعتمد هذه السلسلة من الكتب على المعرفة العلمية التي أنتجها مركز القيادة الإبداعية خلال أكثر من ثلاثين سنة من البحث والأنشطة التعليمية التي جرت بالمشاركة مع مئات الآلاف من المديرين والتنفيذيين. لقد اختلفت شراكة هذه المعرفة عن مثيلاتها في الأقسام الجامعية أو الهيئات المهنية أو المكاتب الاستشارية. والمركز ليس هو مجرد مجموعة من الأفراد المتمرسين (ذوي الخبرة)، على الرغم من أن مؤهلات كوادره تُعد متميزة جداً، وإنما يمكن النظر إليه على أنه مجتمع يشترك أعضاؤه بمجموعةٍ من المبادئ، ويعملون معاً لفهم وإيجاد الاستجابة للتحديات القيادية والتنظيمية.

تهدف هذه السلسلة إلى إمداد المديرين بنصائح خاصة بكيفية إكمال مهمة تنمويَّة، وهي أول تحدٍّ من التحديات التي تواجه القيادة، وهي في سبيلها لتحقيق ذلك.

تحمل هذه السلسلة مهمة المركز التي تهدف إلى تقدم فهم وتنمية وممارسة القيادة لنفع جميع أفراد المجتمع. نحن نعتقد أنك سوف تجد أن هذه السلسلة - «دليل الأفكار العملية»، إضافة مهمة جداً لوسائل وأدوات القيادة.



مُحْتَوَيَاتُ الكِتَابِ

الموضوع	الصفحة



تمهيد

ثمة أسباب كثيرة تدعو المديرين لحضور برنامج تطوير الإدارة. فأحياناً تختار جهة العمل مديراً محدداً لحضور البرنامج، أو قد تبعث كل مديريها الذين ترى فيهم قدرات كامنة عبر سلسلة من برامج التطوير. في حين قد يسعى بعض المديرين لحضور برامج التطوير على نفقاتهم الخاصة سعياً لتطوير قدراتهم الذاتية.

فإن كنت ممن أدرجت أسماؤهم ضمن من يشهدون برنامج تطوير الإدارة، أو كنت ممن يدركون أهمية مثل ذلك البرنامج، آنئذٍ يمكنك تحقيق فائدة جوهرية، لك ولجهة عملك، من خلال الاستعداد لتجربة التطوير، وسوف تدرك من خلال هذا الكتيب كيفية تهيئة نفسك ومساعدة زملائك لتهيئة أنفسهم، وأيضاً تهيئة بيئة عملك، للإلمام بأهم برامج التدريب الأساسية للقيادة.



لماذا برنامج الاستعداد لتطوير الإدارة؟

تشكل برامج تطوير الإدارة استثماراً مالياً هائلاً والتزاماً شخصياً، لما لها من آثار جوهرية على العمل والحياة الشخصية. ولهذا كان من المدهش حقاً أن نرى كثيراً من المديرين الذين يلتحقون بتلك البرامج يأتون دون أن تكون لديهم فكرة كافية عما يتوقعون الحصول عليه أو يأملون تحقيقه.

فلا شك أن تهيئة نفسك لبرنامج التطوير تعزز تجربتك بطرق شتى. إذ تزيد مدى قبولك للبرنامج واستعدادك للتعامل معه، ومن ثم تستطيع توجيهه لاحتياجاتك المحددة لتحقيق التطوير. كما تعمل على تخفيف حدة ما قد ينتابك من قلق وارتباك وضيق بسبب تلك التجربة. وتساعدك، بجانب هذا كله، على توفير ما تحتاجه من دعم لتحسين فرصك لصقل مهاراتك، وقدراتك، وسلوكك، مما يجعلك مديراً أكثر تأثيراً.

فحالما تتخذ قرارك بحضور برنامج التطوير، سارع لتهيئة نفسك من خلال تصور رؤية واضحة وفهم دوافعك للالتحاق، وتأكد أن بيئة عملك سوف تدعمك لتجعلك أكثر كفاءة وقدرة على العمل.

تهيئة توقعاتك؟

يعني الاستعداد والتهيئة للبرنامج أكثر من مجرد معرفة موعده ومكان انعقاده، فهو شبيه بإجراء عملية تقييم تسبق العمل، تشتمل على مسح يحتوي على معلومات مهمة يتم توزيعها على المسؤولين المباشرين عنك، وزملائك ورئيسك في العمل. وربما سئلت أيضاً عن التحديات الإدارية التي تريد معالجتها في أثناء البرنامج والأهداف التي تنشدها منه.

وليس ثمة شك في أن توقعاتك لما يمكن أن تحققه من برنامج التطوير سوف تكون واضحة جداً إذا استطعت أن تفهم منذ البداية ما إذا كان

الأشياء التي يجب توقعها من الالتحاق بالبرنامج

- توقع أنك ستعمل بجد معتمداً على قدراتك الذاتية تحقيقاً للتواصل بين أدوات التدريب، وسياسة شركتك، ثقافتها واهتماماتها.
- توقع أن تتخذ بعض قرارات بشأن طريقة محددة للمشاركة في حل مشكلات شركتك والإسهام في وضع خططها. فربما كان بعض زملائك مديرين لشركات معتمدة.
- توقع أيضاً أن تجربتك سوف تتشكل من خلال تنوع المشاركين الذين يشكلون لك مصدر معلومات ثرة فيما يتصل بالدور الذي يمكن أن تضطلع به، خدمة لثقافة شركتك وإستراتيجيتها.
- توقع أن تكون تجربتك مجرد جزء من جهد تطوير الشخصية الكاملة، ولهذا أنت تتحمل مسؤولية شخصية تجاهها.
- توقع أن تنظر شركتك، وزملاؤك في العمل وأسرتك وأصدقاؤك للطريقة التي أثرت بها تجربتك في سلوكك .

البرنامج انتساباً مفتوحاً أو برنامجاً محدداً أو أنه مصمم خصيصاً وفق طلب شركتك. فكل نوع من البرامج يختلف من حيث التصميم، والأسلوب والمحتوى.

فغالباً ما تدير برامج الانتساب المفتوحة شركات أخرى غير شركتك، ربما تنظم برامج على نفقاتها الخاصة أو ربما تستأجر جهات أخرى في مدن رئيسة لأداء تلك المهمة نيابة عنها.

فإن شاركت في أحد تلك البرامج، يجب أن تتوقع أن يأتي المشاركون الآخرون من شركات كثيرة مختلفة، صناعات مختلفة ومناطق جغرافية مختلفة أيضاً.

من جهة أخرى، يعنى برنامج تطوير الإدارة الذي يعد بناءً على طلب جهة خاصة بالاستجابة لقضايا هذه الجهة أو تلك التي طلبته والوفاء باحتياجاتها. وقد تلجأ برامج التطوير الخاصة للاستفادة من التحديات الماثلة أمام الشركة المعنية وتجاربها

واستخدامها قاعـدة للدراسة. كما قد تعتمد استعمال لغتها الصناعية المألوفة لعملها.

كمـا قد تستخـدم الجهة التي تضطلـع بالتدريـب تعليمـات مــن داخـل شركـة العميـل الـذي أوكل لها تلك المهمـة. وفي حال التحاقك ببرنامج مثل هذا فسيكون زملاؤك مــن شركتــك نفسهــا. ويمكــن أن يقــدم التدريــب في شركتــك مــن خلال ما تقدمه مــن تسهيلات، في الجهة التي تضطلع بمهمة التدريب أو حتى في موقع محايد.

ســوف تحصل على الكثير من تجربتــك إذا عرفت مقدمــاً كيفية تصميم البرامج، لأن برامج تطوير الإدارة تتخـذ أشـكالاً عـدة. فـإن وضعــت في مخيلتــك صــورة فصل دراســي مثلاً، فربمــا اجتاحك نوع مــن الارتبــاك في برنامــج يتوه بك في دروب شتى. أما إن كنت تخطط لاكتشاف الحيــاة الليلية المحلية في المنطقة التــي يجري فيها التدريب، فســوف تصــاب بالدهشــة إذا

مــا يمكــن أن تنتظره مــن برنامج تدريب خاص

- يجــب أن تتوقــع أن يخــدم محتــوى البرنامــج إستراتيجيــة شركتــك، إن كان ذلــك عمــلاً خاصــاً، عالميــاً، مقعــداً مخصصــاً لتطويــر القــوى العاملة، أو غيرها من القضايا.
- توقــع أيضاً أن يكــون لمحتوى البرنامج علاقة وثيقــة الصلة المباشرة بقضايا أو مشكلات تواجهك حالياً في عملك.
- توقع أن يكون زملاؤك أناس يستحقون أن تحتفظ معهم بعلاقات دائمة حتى بعد انتهاء البرنامج. ربما تود التفكير هنا في مدى تأثـير سياسة الشركات في نزاهة المشاركين وصراحتهم.
- توقــع أن يكــون البرنامج مجرد جزء واحد فقط مــن عملية تطوير واسعة، أو ربمــا ركز علــى المفاهيم والمهارات نفسهــا التي تــدرب عليهــا أشخاص آخــرون يعملــون في أقســام أخرى في شركتك. آنئذ تنتظر شركتك اعتماد مفاهيــم ومهــارات جديــدة وتعزيــز استعمالها لتحقيق مصلحة العمل.
- وأخــيراً توقــع أن يكــون للشركة التي تعمــل فيها توقعاتهــا الخاصة، ولهذا عليــك أن تثبــت أن للتدريــب تأثــيراً إيجابياً على أدائك، لأنها قطعاً تنتظر نتائج حقيقية من عملية تدريبك.

فوجئت باشتمال البرنامج على دورات بعد العشاء وواجبات تؤدى في البيت بعد نهاية اليوم.

فمن التحديات التي تفرضها برامج التطوير الحقيقية على المديرين أنها تعرض وجهات نظر جديدة وتشجع تنمية قدرات وطاقات جديدة أيضاً خلال وقت قصير جداً، يتم فيه العمل بتركيز شديد. فلاشك أنهم يطلبون إليك عمل أشياء مختلفة عن نشاطاتك اليومية المعتادة في العمل. وهذا هو عين الشيء الذي ينتشلك من بيئة المعتاد، ويزودك برؤية عميقة، ويتيح لك الفرصة لكي تجرب نوعاً جديداً من السلوك. ولهذا سوف يزول قلقك وتتبدد حيرتك عندما تستوعب ما يوجه إليك وتركز جل اهتمامك على هدف البرنامج.

التصميم المناسب

استخدم القائمة الآتية في أثناء محادثة مع ممثل برنامج التدريب لتحدد نوع الخبرة التي تتوقع الحصول عليها من برنامج التطوير الذي تزمع الالتحاق به:

- هل يا ترى سوف أجلس في صف دراسي، أنصت بانتباه لمعلومات نظرية وأتعلم من دراسات حالة معينة؟
- هل يا ترى سوف يصور عملنا في أثناء البرنامج على أشرطة تلفازية (فيديو) أو ربما يراقبوننا بطريقة ما، معتمدين تقنية البحث من خلال استحداث مختلف الظواهر التي يحتمل أن تتبدى في ظل أحوال حقيقية معينة فيما يتعلق بقرارات العمل وأفعاله؟
- هل يا ترى سوف أضطر للبوح بمعلومات شخصية عن مخاوفي ومواطن ضعفي؟
- هل تكون هنالك واجبات منزلية واختبارات؟
- هل سوف أكون حراً في الأمسيات، أم أنني سوف اضطر للبقاء مع المجموعة؟

التوقعات الشخصية

لقد صممت برامج تطوير الإدارة بحيث تساعدك لتكون أكثر تأثيراً في الموقع الذي تشغله. كما تساعدك أيضاً على تنمية قدراتك وصقل مهاراتك التي سوف تؤهلك قطعاً لأداء دور أعظم مما تؤديه حالياً في عملك. فاحرص في أثناء جمعك للمعلومات عن هدف البرنامج ومحتواه، على المواءمة بين ما تعلمته وبين الموضوعات التي تتعامل معها حالياً في العمل، وبين أهدافك الشخصية التي تتعلق بالمهنة على المدى البعيد.

قبل أن تذهب للبرنامج

- اقرأ المعلومات التي تقدم لك عن البرنامج بعناية شديدة.
- توجه لراعي البرنامج بكل ما لديك من أسئلة واستفسارات لم تجد إجابة عنها في الوصف الذي قدم عن البرنامج.
- احرص على التواصل مع الأشخاص الذين سبق لهم الالتحاق بالبرنامج.

في العمل. فكر في قدراتك الإدارية ومواطن ضعفك:

- هل تواجه صعوبة في عمل تقاريرك المباشرة؟
- هل ترغب في صيغة تواصل أفضل بين نفسك وبين فريقك؟
- هل تعاني من مشكلات انتداب؟
- هل يميل مديرك للحط من قدر أفكارك؟
- هل بلغتك معلومات من آخرين تناقض الطريقة التي ترى بها نفسك؟
- هل أظهرت مراجعة الأداء مواطن ضعف حقيقية؟

ولا شك أن اطلاعك على وصف البرنامج وحديثك إلى الجهة التي ترعاه والمشاركين السابقين، سوف يساعدك على المواءمة بين محتويات البرنامج واحتياجاتك للتطوير. فأوصاف البرنامج عادة تحدد مواطن معينة

يتـم التركيز عليها في محاولة لتطوير الكفاءات للتعامل معها، كالقدرة على حل المشكلات والنزاعات في العمل، تطوير الآخرين وتنمية مواهبهم، إدارة فـرق العمل وقيادتهـا، التواصل، توظيف التنـوع، إدارة الصراعات احترام الذات وغيرها من موضوعات ذات صلة.

وربما تبدو كل محتويات البرنامج وثيقة الصلة بقائمتك التي أعددتها عـن قدراتـك ومواطن ضعفك. لكنـه يساعدك -مع هذا كلـه- على تصور فكـرة محددة عما تريد تحقيقه من تلك التجربـة. وقد أعدت بعض أجزاء برنامـج التطوير لتخاطبك بشكل شخصي وعاجـل أكثر مما تفعل الأجزاء الأخرى.

وتعـد كل تلـك العوامـل التـي حددتها آنفـاً في العمل عنـد التفكير في قدراتـك ومواطن ضعفـك، ذات أولوية عظمى، لأنها الأكـثر صلة بمواطن المهارات التي تود صقلها.

فاكتب ثلاثـة مواضع تعتقـد أن صقل مهاراتك الإداريـة فيها يجعلك أكثر كفاءة في عملك. لقد أوردنا عناصر قليلة كنموذج:

أرغب أن أكون أفضل من حيث القدرة على التأثير في الآخرين.
أرغب في معرفة كيفية المواءمة بين دوافعي وطموحي لتحقيق أكبر قدر من الإنتاج.
أرغب في معرفة كيفية حل المشكلات وحسم النزاعات بطريقة أكثر إبداعاً.

في المستقبل. بالإضافة للنظر لوضعك المهني الحالي، يجب عليك أيضاً أن تضع في الحسبان أهدافك المهنية على المدى البعيد:

- هل ترغب التقدم في جهة عملك الحالية؟
- هل ترغب الانتقال إلى شركة أخرى تعمل في مجال مختلف؟
- هل تفكر حالياً في تأسيس عمل خاص بك؟
- هل تقلقك فكرة ترك العمل في شركة عريقة لكي تبدأ العمل مع شركة حديثة ناشئة، وما قد يصاحب ذلك من متاعب؟
- هل تداعب خيالك فكرة ترك العمل في شركة متحدة وتسخير مواهبك لخدمة منظمة خيرية؟
- هل تفكر في الانتقال من منظمة خيرية للعمل في شركة متحدة؟

وعلى كل حال، ليس ثمة شك أن المستقبل ينطوي على بعض التغييرات في المسؤوليات في العمل.

فما هي المهارات التي قد تحتاجها يا ترى لنوع العمل الذي تتخيله في المستقبل؟

- هل تحتاج أن تكون ضليعاً في بيع نفسك وتسويق أفكارك؟
- هل تحتاج أن تكون قادراً على تحفيز الآخرين للمشاركة بأقصى ما لديهم؟
- هل تحتاج للعمل بسرعة شديدة لتأسيس ثقة مع الأشخاص الذين تعمل معهم ولا ترى ذلك في أي منهم؟
- وهل تحتاج لاستنهاض قدراتك لترتيب أعمالك ومشروعات حسب الأولوية؟

فكما فعلت تماماً عند مقارنتك لمحتويات البرنامج مع وضعك الحالي في العمل، ابحث عن الموضوعات المشتركة بين تجربة التطوير وخططك المستقبلية. وبناءً على مدى العلاقة بين محتويات البرنامج وبناء تلك المهارات، يمكن لتجربة التطوير الجوهرية أن تحدث تأثيراً غير ثابت في حياتك، لا ينتهي عند ما يمكن أن تحدثه من تحسين على شركتك، وإرضاء

مديـرك، وما تتصوره من شخصية لنفسك في خيالك فحسب، بل يمتد إلى ما بعد حياتك العملية ووضعك الوظيفي الحالي.

وعليه، يمكنــك زيادة ما تعلمته وما حصلت عليه من معرفة من خلال رسم صورة واضحة لما تتوقع أن تحصل عليه من تجربة التدريب.

فكر في أهدافك المتعلقة بالمهنة

اكتب وصفاً موجزاً لتلك الأهداف في هذه المساحة

فكر في أثناء مراجعتك أهداف المهنة التي سبق أن وصفتها في المهارات التي تريد صقلها وتطويرها حتى تتمكن من تحقيق تلك الأهداف المنشودة. ومـن ثم سجـل احتياجاتك للتطوير في المـكان المخصص الـذي تم توفيره أدناه:

أهداف المهنة	الحاجة للتطوير	علاقتها بالهدف

التوقعات التنظيمية:

ممـا لا جـدال فيه أن عمليـة تطوير القـدرات الإدارية تعـد استثماراً كبيراً ومهماً. ومما لا شك فيه أيضاً، أن شركتك تنتظر أن تجني ثمار ذلك الاستثمار. فماذا يكون نوعه يا ترى؟

ليسـ ثمة شك في أن أولويـات التطوير الإداري تكون في معظم الأوقات وثيقة الصلة بإستراتيجية الشركة، التي تشمل أشياء عدة، منها على سبيل المثال: إنشـاء مؤسسة ذات قدرة كبيرة للاستجابـة للأهداف المنوطة بها، تعزيـز التطويـر لتحسين القـدرة على التخطيـط، السعـي لتحقيق أهداف عالمية أكثر، وحتى تغيير ثقافة الشركات المتحدة التي تحد من عملية الإنتاج وتعيق القدرة على التجديد والابتكار.

فإن رشحك مديرك لكي تتلقى التدريب، فلابد لك أن تدرك ما يتوقعه منك نتيجة ذلك. فربما كان ترشيحك لتهيئتك لتوليِّ عمل يتطلب قدراً أكبر من تحمـل المسؤولية، وقدرات إدارية جديدة. فربما رأى مديرك فيك قدرة خاصـة، كقدرتك على حل الصراعات أو تكوين فـرق العمل، ولهذا أراد أن يصقل ذلك فيك ويطوره عن طريق التدريب.

أمـا إن لم تكن متأكداً من سبب اختيـارك للالتحاق ببرنامج التطوير الإداري، فاسـأل مديرك. واستفسر منه عـن مدى ارتباط برنامج التدريب بإستراتيجيـة الشركـة. لأن هذا مـن شأنه أن يوفر لك فرصـة لتوضيح أي مفاهيـم أو انطباعات خاطئة لديك، كمـا يساعدك على الربط بين محتوى البرنامـج وبـين الأهـداف التـي تنشدهـا شركتـك ويتطلع إليهـا مديرك. فالصـلات بين تطويـر الشخصية وبين الأهـداف الطموحة التـي تنشدها شركتك تهيئ لك ظروفاً مواتية لكي تتعلم مفاهيم وسلوكيات جديدة.

تهيئة دوافعك

يعـد إدراك الهدف مـن برنامج تجربة التطويـر الإداري أحد المفاتيح المهمـة التي تساعدك علـى تحقيق أقصى فائدة ممكنة مـن تلك التجربة. يضاف إليه الدافع للتعلم من تجربة كتلك. فسلوكك هو الذي يحدد تجربتك ويشكلهـا. فإن انتابك الخوف والقلق من حضور برنامج التطوير الذي تقرر أن تلتحـق بـه، فحاول ضبط سلـوكك قدر استطاعتـك، لأن ذلك يساعدك علـى تعزيز الفوائد وتقليل الهواجس التي تدفعك لعدم الالتحاق به. وسوف تساعـدك النشاطات التـي تأتي بعد ذلك على التفكـير في بواعثك وتحديد مدى استعدادك لبرنامج التطوير الذي أنت بصدد حضوره.

الشخص المستمتع بعطلته

يتوق بعض الناس كثيراً للالتحاق ببرامج التطوير الإداري لأنهم يرون فيها متنفساً من العمل. كما أنهم يعشقون السفر إلى مكان مختلف. بالإضافة لما يطمحون إليه من مظاهر اجتماعية. ولهذا كله فهم شديدو الترحيب بالتغيير من رتابة العمل. فكيف ترى أنت مشاركتك في البرنامج؟

١	٢	٣	٤
o	o	o	o
أنا لست كذلك		هذا يشبهني إلى حد كبير	

الرهينة

وبالمقابل، يمتعض بعض الناس كثيراً حينما يطلب إليه الالتحاق ببرامج التطوير. لأنهم يرون فيها إلهاءً عن عمل مهم. ويعتقدون أن ترشيحهم للالتحاق بها ينعكس سلباً على أدائهم في العمل. وربما رأوا أن أي تدريب لا يركز على المبادئ والقواعد، ويهتم بالأصول (مهارات الحاسوب، مثلاً ، أو تحسين الذكاء المالي) هو مجرد عبث ومضيعة للجهد والوقت والمال. فكيف ترى أنت نفسك هنا؟

١	٢	٣	٤
o	o	o	o
أنا لست كذلك		هذا يشبهني إلى حد كبير	

المتدرب

يطير بعض الناس فرحاً عندما تتاح لهم فرصة لتعلم المزيد عن أنفسهم وصقل مهاراتهم ليكونوا أكثر تأثيراً في عملهم. ويرون في برامج التطوير فائدة عظيمة للشركة التي يعملون فيها. ويتوقعون أن تتسع مداركهم وتصقل مهاراتهم وتتطور قدراتهم . ولهذا تجدهم على أتم الاستعداد لتركيز انتباههم وحشد طاقاتهم في البرامج. فأين يوجد موقعك أنت من هذا؟

١	٢	٣	٤
o	o	o	o
أنا لست كذلك		هذا يشبهني إلى حد كبير	

بالطبـع، لا يقصد بهذه النماذج حصر كل العوامل التي تحدد دوافعك للالتحاق ببرنامج تطوير إداري.

غير أنها يمكن أن تكون مفيدة إذا نظرت إليها على أنها خلفية أساسية لمشاعرك تجاه الالتحاق بمثل ذلك البرنامج. فخصص بعض الوقت للتفكير في إجاباتك.

ماذا عن التجربة التي تجعلك تشعر بهذا الإحساس؟

مـا الذي تستطيع فعله لتكون أكثر قبـولاً للبرنامج وانسجاماً معه حتى تجني أكبر فائدة ممكنة منه؟

تعزيز الحافز:

لا شك أن التفكير فيما يمكن أن تجنيه من ثمار يعد أحد الوسائل المهمة التي تساعدك على زيادة حماستك للالتحاق ببرنامج التطوير. فخذ قسطاً من وقتك لتفكر في مدى ارتباط مثل هذه التجربة بعملك وتأثيرها الإيجابي عليـه. وكذلك على اهتماماتك المهنية، وتنمية شخصيتك وتطويرها. فلا بد لـك أن تضع في حسبانـك اهتماماتك وما تؤمن به من قيـم ومبادئ ومدى تأثيرهـا في حياتـك العملية وحياتـك الشخصية. فاستعـن بالقائمة الآتية لتساعـدك على تركيـز تفكيرك فيما يمكـن أن تحصل عليه مـن فوائد في التحاقك ببرنامج تطوير الإدارة.

	أوافق بشدة ... أخالف بشدة
- أنا أثمن التطوير.	○ ○ ○ ○ ○
- أود أن أهيئ نفسي لأقصى درجة ممكنة بصفتي قائداً.	○ ○ ○ ○ ○
- عندي طموح للترقية في شركتي والنجاح في عملي.	○ ○ ○ ○ ○
- أرغب في بيئة عمل آمنة ومساعدة تمكنني من اكتشاف موضوعات الإدارة.	○ ○ ○ ○ ○

- أرغب في تعلم تقنية جديدة للتعبير عن أفكاري لإدارة عليا.	○ ○ ○ ○ ○
- أستطيع أن أستفيد من تعلم كيفية الطريقة التي يتواصل بها الآخرون ويقدمون أعمالاً أساسية في شركاتهم.	○ ○ ○ ○ ○
- أرغب في معلومات متميزة عن كيفية التواصل مع الآخرين.	○ ○ ○ ○ ○
- أرغب في معرفة كيفية الاستفادة من إمكاناتي الفردية لأكون مديراً أكثر تأثيراً.	○ ○ ○ ○ ○
- أنا أتصرف بطريقة لا تخدم أهداف مهنتي.	○ ○ ○ ○ ○
- أرغب في تطبيق سلوكيات ومهارات جديدة في بيئة آمنة.	○ ○ ○ ○ ○
- أحتاج لوقت للتركيز على نفسي، نموي الذاتي وأهدافي المهنية.	○ ○ ○ ○ ○
- سوف تجعلني التجارب الجديدة أكثر قدرة على التسويق داخل شركتي وخارجها.	○ ○ ○ ○ ○
- أستطيع اعتماد إستراتيجيات أكثر فاعلية لتحفيز تقاريري المباشرة.	○ ○ ○ ○ ○
- أرغب في تعلم كيفية التأثير في الآخرين وقيادتهم حتى عندما أكون في وضع لا يمتعني بحق اتخاذ القرارات المطلوبة.	○ ○ ○ ○ ○
- أستطيع اعتماد إستراتيجيات أكثر فاعلية مع رئيسي في العمل.	○ ○ ○ ○ ○

فبإمـكان برنامـج التطوير المنهجـي توفير كل تلـك المكاسب وغيرها. فمـن خلال التفكير فيما يمكنك فعله بشـكل أفضل، والمكاسب التي يمكنك الحصـول عليهـا مما تتزود به مـن رؤى جديدة، وكيف تصـير مديراً أكثر تأثـيراً، مـن خلال مـا ذكر كلـه، يمكنـك رؤية الصـلات التـي تربط بين مصالحـك وأهـداف البرنامـج. الأمـر الذي يساعـدك في تعزيـز دافعك للالتحـاق بركـب التجربـة والتعلم منهـا. فإن كانـت استجابتـك للأشياء السابقـة إيجابية، آنئذٍ تكون لديك أعذار كثيرة للمشاركة التامة في برنامج التطويـر الذي تفكر فيه. فسارع لتوظيف تلـك الاستجابة الإيجابية لتركيز باعثك ودافعك لحضور البرنامج. وثمة إستراتيجية أخرى لتعزيز التزامك للالتحـاق ببرنامـج التطوير، يمكـن إيجازها في: التفكـير في عواقب عدم المشاركـة. فالمديرون الذين يقاومون الرغبـة في التغيير أو يجهلون الحاجة للتطوير، يغامرون بخسارتهم لوظائفهم، فاعتبر الأسئلة الآتية وسيلة لدعم دافعك وحافزك للتعلم من برنامج التطوير الإداري:

	نعم	لا
- هل أنا أعول على سجلي للحصول على الترقية؟	◯	◯
- هل أنا أعتمد أكثر من اللازم على المهارات التي أتفوق فيها؟	◯	◯
- هـل المعلومات التـي حصلت عليها مـن مهارتي القياديـة متناغمـة مع الطريقـة التـي أرى بها نفسي؟	◯	◯
- هـل أستطيـع تكوين فريـق عمل فاعـل وقيادته لتحقيق أهدافه المنشودة؟	◯	◯

- هل تستمر تقاريري المباشرة في أدائها الجيد إن أنا واصلت اعتماد طرق الإدارة نفسها التي أستخدمها الآن؟	○	○
- هل تعوق ندرة المعلومات تطور مهارتي الإدارية؟	○	○
- هل أطيق عدم تطوير مفهومي لإستراتيجية شركتي؟	○	○
- هل أستطيع النجاح من خلال إحالة المهارات البينية إلى درجة أقل من تلك التقنية؟	○	○
- هل أستطيع تعلم كيفية العمل بكفاءة وفاعلية في شركتي إن لم أستطع تعلم كيفية فهم الاختلاف في وجهات النظر، والشخصيات وأساليب التواصل؟	○	○

تهيئة مكان عملك

يعد الانخراط في برنامج تطوير إداري منهجي، مجرد الخطوة الأولى في بناء المهارات التي تجعلك مديراً أكثر تأثيراً. فشأنك شأن كثيرين قد يلتحقون ببرامج مشابهة، قد تعود إلى عملك وأنت مشبع بأفكار جديدة، سعيد بما تعلمته ومتلهف لتطبيق ما تعلمته من مهارات ورؤى جديدة.

فتلك هى اللحظة التي تكتشف فيها مدى صعوبة تحدي ما اعتدت عليه من سلوك، وربما لم تفكر مطلقاً في الطريقة التي تؤثر بها بيئة عملك سلباً على تطوير إستراتيجيات ومهارات جديدة وجعلها موضع التنفيذ.

وعليه، سوف تخسر الكثير ما لم تهيئ بيئة عملك لما يمكن أن يحدث بعد تجربة برنامج التطوير.

الاهتمام بالعمل:

لأنك ترغب في تكريس كل اهتماماتك لبرنامج التطوير الإداري الذي تلتحق به، لابد لك من التخلص من كل ما يمكن أن يشغلك قبل مغادرة مكان عملك. وفيما يأتي بعض اقتراحات تساعدك على ذلك:

- حاول التنسيق مع أحد زملائك للاضطلاع بمسؤولياتك في أثناء غيابك.
- إن كان لابد من البقاء على الاتصال الدائم بمكتبك، فحاول التنسيق بحيث تتصل في وقت محدد يومياً، واطلب إلى زملائك الاحتفاظ بأسئلتهم واستفساراتهم حتى ذلك الوقت المعلوم.
- اترك رسالة صوتية في بريدك الإلكتروني، تخطر فيها كل من يتصل بموعد عودتك إلى عملك، محيلاً إياهم لزميل مناسب للتصرف في الحالات الطارئة.
- ضع رسالة مفادها «غير موجود في المكتب» في بريدك الإلكتروني حتى لا يطمع المراسلون في إجابة فورية.
- أنجز أولاً كل عمل مستعجل لديك، قبل ذهابك إلى البرنامج، حتى لا تشعر بأي نوع من الضغط في أثنائه.
- حدد وقتاً للاتصال بالبيت طالباً إلى الأهل عدم إزعاجك في أوقات أخرى، ما عدا في الحالات الطارئة.
- انتبه للأشياء الخاصة التي ربما يزعجك غيابك عنها.
- أنجز كل المهمات التمهيدية المتعلقة بالبرنامج قبل مغادرتك مكتبك.

الاهتمام بالزملاء

إن أثر ذهابك للالتحاق ببرنامج التطوير الإداري لا يقتصر عليك وحدك فحسب، بل يتعداك للأشخاص الذين تعمل معهم، من زملاء ومراسلين وحتى مديرك، إذ تتكون لديهم أفكار خاصة وتنتابهم مشاعر

معينة تجاه حضورك البرنامج. وربما فسر كل منهم ذلك على طريقته الخاصة. فربما تقطع قلب بعضهم حسداً على ما أتيح لك من فرصة تحررك من ضغط العمل، أو ربما أشاعوا أن لذلك علاقة بإعادة هيكلة موظفي الشركة. وربما فرح مديروك المباشرون لذلك لما يروا فيه من فائدة تساعدك على إذكاء القوة الدافعة لفريق عملك.

وعلى كل حال، يمكنك تلطيف بعض تلك المتاعب وتوفير نوع من الدعم عن طريق ما تبديه من ملاحظات، قبل مغادرتك للالتحاق بالبرنامج ومشاطرتك الآخرين أهدافك.

حدد أسباباً واضحة:

لإزالة أي نوع من الغموض، وسد الطريق أمام التخمينات من هنا وهناك، فيما يتعلق بالهدف من برنامج التدريب، كن صريحاً بشأن أسباب حضورك.

- كن حريصاً مع مديرك: أخبره أنك تود تطوير قدراتك الإدارية، ولهذا ترغب في إتاحة الفرصة لك. لأن مجلس الإدارة قد طلب هذا البرنامج المحدد.
- كن صريحاً مع زملائك، وأقنعهم قائلاً: «الآن، المنافسة على أشدها، وينتظر عملاؤنا منا الكثير، وترى الإدارة العليا أننا في حاجة لطرق أفضل لاتخاذ قراراتنا، تغيير أسلوب التواصل وتشجيع الإبداع والابتكار. ولهذا تبعث الشركة بمديرها لهذا البرنامج مدة عامين، لما له من سمعة طيبة في دعم الجهود الرامية لتحقيق هذه الأهداف».
- كن صريحاً مع رئيسك المباشر، مؤكداً: «أعرف أن المصدر السري للمعلومات يشتمل على ملاحظات رائعة عن هذا البرنامج. لقد راجعت تلك الملاحظات فوجدتها مفيدة للغاية في إدخال التغيير على بعض وحدات عملنا. لهذا، فأنا لست ذاهباً إلى هناك لكي ألعب. بل

كلـي أمل في أن يساعدني هـذا البرنامج لكي أصـير أكثر قدرة على أداء واجبي في العمل».

شاطر الآخرين أهدافك:

ربمـا كان زمـلاؤك، ورؤسـاؤك المباشـرون ومديرك معنيـين رسمياً بالتحضـير للبرنامج الذي تلتحق بـه. فبعض البرامج تتطلـب تقييماً حول مقدرتنـا الإدارية بشتى الوسائـل. فعندما تشارك الآخريـن أهدافك التي تدفعـك لحضـور البرنامـج، تستطيع توفـير الدعم الـذي تحتاجه لمعالجة تحديـات التطوير التي تعلمتهـا منه، بصرف النظر عمـا إذا كان الآخرون معنيين بتلك العملية الأولية.

- شاطـر مديرك أهدافك، مؤكداً: «أعـرف أنك قد رشحتني للالتحاق بهـذا البرنامـج لكـي تساعـدني على التمتـع بالثقـة اللازمـة لاتخاذ القـرارات، والإقـدام على المخاطر الملائمة لتحقيـق الأهداف المرجوة. وأوافقـك الـرأي أنني في حاجـة لفعل هـذا الأمر، وعليـه أعدك ببذل قصـارى جهـدي لتعلم كل ما أستطيـع. وبعد عودتي، أكـون ممتناً لكم بإبداء ملاحظاتكم بشكل مستمر حول مدى إجادتي تطبيق ما تعلمته».
- شاطـر زملاءك أهدافك، قائلاً: «لقد طالعت كل شيء يتعلق بهذا البرنامـج وأستطيـع متابعتـه، وحسبمـا رأيته أنـه يوفـر أنواعاً من الأفـكار التـي تساعد فعلاً على عمل شيء متميـز في كيفية عملنا مع بعضنـا. ولا شك أنه سوف يساعـدني، كما أعتقد أنه سوف يساعدنا جميعـاً إن أنـا استطعـت عرض ما تعلمتـه في اجتمـاع عليكم. فهلا اجتمعنا يوم الإثنين بعد عودتي؟».
- شاطـر مراسليـك أهدافك، مؤكداً: «لقد تغـيرت مسؤولياتي مثلما تغـيرت أشيـاء أخـرى في شركتنـا، أعرف أننـي سـوف أؤدي عملاً

جيداً عندما أصغي إليكم، مدرباً وداعماً، وواثقاً من أنكم تحصلون على المصادر التي تريدونها. هذا هو عين ما آمل تعلم كيفية تحقيقه من هذا البرنامج».

الانتباه للعوائق:

ليس ثمة شك أنه في كل شركة توجد عوائق أمام تعلم مهارات جديدة وتطبيق سلوكيات جديدة أيضاً. فغالباً ما تتعثر الأفكار الجديدة، الابتكارات والإبداعات والنماذج المطورة، بسبب ضغوط تحديد موعد أخير لإنجاز هذه المهمة أو تلك، السياسات البيروقراطية، مقاومة أشخاص مؤثرين وغير ذلك من العوائق والعقبات. فربما تكون قد رأيت ذلك في الشركة التي تعمل فيها.

وأمام تلك العوائق، غالباً ما يكون أسهل للمديرين الذين يحضرون برامج التطوير الإداري العودة للعمل وفق طريقتهم القديمة من إجراء تغييرات تؤدي لإدارة مؤثرة وفاعلة.

تقييم تلك العوائق:

قبل ذهابك للالتحاق ببرنامج التطوير الإداري، حاول دراسة العوائق التي قد تعيقك عن تطبيق ما تعلمته، أو تلك التي قد تعقد مهمتك فيما يتعلق بإدخال تغييرات جذرية. وتشمل أهم العوائق التي تطل برأسها في طريق التطوير الإداري:

- الوقت: هل يا ترى سوف تفاجئك أمور مهمة لا تحتمل التأخير وغيرها من العوائق عند عودتك من البرنامج، مما قد يحول دون إتاحة الوقت اللازم لمراجعة ما تعلمته، وتطبيقه واعتماد تقنيات جديدة في العمل؟ فكر في وسائل لا تتأثر بعامل الوقت حتى تتمكن من تحقيق أهدافك.

- الظـروف المختلفة: هل يعتمد القسم الذي تعمل فيه على أدوات أو أنظمة جديدة - برامج حاسوب جديدة، مثلاً أو نظام هاتف جديد - قد تشغلك عـن تطويـر قدراتك؟ ففكـر في طريقة تـوازن فيها بـين احتياجات المشروع، وبين حاجتك لتطبيق المهارات والرؤى الجديدة.
- الأنظمة: هل يشكل مبدأ «تلك هي طريقتنا دائماً في العمل» في شركتك عائقاً أمامك لتطبيق سلوكيات جديدة؟ فكر إذن في طريقة توفر بها الدعم لاعتماد التغييرات التي تريد إدخالها نتيجة لالتحاقك ببرنامج التطوير الإداري.
- الدعـم: هـل يتخنـدق المسؤولـون الكبـار في شركتك خلـف أفكارهم التقليدية القديمة في إدارة العاملين واتخاذ القرارات وتطبيقها؟ حدد أعضاء الإدارة الذين ترى إمكانية تأثيرك فيهم حول الرؤى الجديدة التي سوف تعود مشبعاً بها من تجربتك في برنامج التطوير الإداري.
- إزالـة العوائـق: لا تسمح لهمتك بالفتـور، ولا لعزمك بالضعف، مهما ظهـرت مـن صعاب أمام تحديـات التطوير. صحيح، قـد لا تستطيع لوحدك تغيير سياسات شركتك وثقافتها وتفكير القائمين على أمرها أو توفـير الوقت الـلازم لاستيعاب ما تعلمتـه وتطبيقه، غير أن ذلك لا يمنعـك من أن تتخذ خطوات جادة لحمايـة حقك الشخصي وحق شركتك في برنامج التطوير الإداري.

فكر في كيفية الاستفادة مما تعلمته في خدمة عملك اليومي، وخصص وقتاً لتطبيق مهارات ورؤى جديدة في العمل وغيره، وحاول أن تحظى بتعاون زملائك في العمل وقبولهم، واحرص على معرفة رد فعلهم تجاه سلوكك.

دمج الدروس وتكاملها:

ربمـا تكتشف في أثنـاء تجربة حضـورك برنامج التطويـر -وبالتأكيد بعدها أيضاً- مجالاً أو أكثر تستطيع تغيير أسلوب إدارتك له. غير أن تغيير

أسلوب إدارتك لا يتحقق هكذا بضغطة زر. وعليه لابد أن تجمع بين ما تعلمته في عملك وما تعلمته في حياتك الخاصة. ربما تود البداية بتزويد مراسليك المباشرين بمعلومات عامة غير رسمية من وقت لآخر لكي تساعدهم على تطوير ذاتهم. أو ربما بناء مزيد من جسور الثقة والتعاون مع أشخاص آخرين يعملون في مجالات أخرى. ففكر في التغييرات التي يجب إدخالها على بيئة العمل لدعم تلك الأهداف:

- هل يا ترى سوف تكون بعض المذكرات الصغيرة ومزيداً من الاجتماعات المباشرة وجهاً لوجه مفيدة؟
- هل تساعد اجتماعات الفريق العامل على تحريك الذهن وشحذ الأفكار وتبادل المعلومات؟
- هل تساعد سلسلة المناقشات المتصلة مع مراسليك المباشرين لمعرفة أهدافهم الشخصية وكيفية مواءمتها مع أهداف المؤسسة التي تعمل فيها، على تعزيز دورك الإداري؟

إذن فكر في طريقة لابتكار آلية تمكنك من وضع أفكارك موضع التنفيذ. وثق أنك في حاجة لفرص تتاح لك لتطبيق مهارات وسلوكيات جديدة، وتوقع أنك سوف تحتاج لبعض الوقت لتقييم التجربة، كما تحتاج للتفكير في إمكانية مساهمة ذلك التغيير في السلوك في تعزيز مهمتك بصفتك إدارياً.

احرص على كسب الوقت:

إن لم تفرد وقتاً خاصاً لتأمل الدروس التي تعلمتها في تجربتك في أثناء حضورك برنامج التطوير الإداري، ربما احتلت مكان ذلك أولويات أخرى. فانظر دائماً للأمام واستعمل حلولاً مبتكرة لتوفير الوقت الذي تحتاجه للتعامل مع تحديات التطوير الماثلة أمامك. فإن أردت قضاء ساعة من الوقت في بداية كل يوم عمل في الدراسة والمراجعة، مثلاً، فاكتب ذلك

الموعد في مفكرتك اليومية، ثم اهتم باحترام هذا الالتزام وتنفيذه، مثلما تفعل تجاه أي اجتماع أو عمل مهم.

اسع للتعاون. ربما تحتاج لتعاون الآخرين لإتاحة الفرصة لنفسك لمراجعة ما تعلمته ووضعه موضع التنفيذ. ناقش من أجل ذلك التعاون قبل وقت كاف. وكن حريصاً بشأن ما تتطلبه. فمثلاً، ربما تطلب عدم الرد على المكالمات الهاتفية أو غيرها مما يشغلك من أشياء مدة محددة من الوقت يومياً، أو ربما طلبت إلغاء كافة الاجتماعات في تلك المدة المحددة. وربما لم تكن في حاجة للقيام برحلات عمل خلال الأسابيع القلية الأولى من انتهاء برنامج التدريب كلما كان ذلك ممكناً.وفكر أيضاً في الاستفادة من تعاون زملائك، ومديرك ومراسليك المباشرين لتحقيق أهدافك المنشودة من برنامج التطوير الإداري. أما إذا أردت السفر أكثر، -مثلا- فاطلب إلى مراسليك المباشرين أن يكونوا جاهزين لتحمل المزيد من المسؤولية وألا ينتظروا تفاصيل رقابية كثيرة منك.

اطلب رأي الآخرين. إن تغيير عادة مستأصلة، وسلوك إداري غير فعال، أمر سهل إلى حد بعيد، تماماً كما يبدأ الكسلان برنامج تمارين رياضية عادية. صحيح.. لا يمكن اكتساب المهارات الجديدة بين عشية وضحاها هكذا في خبطة واحدة أو دونما جهد حقيقي. فأخبر زملاءك بما تحاول إنجازه، واحرص على حشد دعمهم من خلال إبداء ملاحظاتهم على سلوكك، سلوكك نفسه، ثم تأثيره على من أبدى تلك الملاحظات.

تطلع للعمل مع جهات أخرى. ربما لا تكون شركتك جاهزة لاستيعاب التغييرات التي تزمع عملها. فإن كان الحال كذلك، فلا مانع أن تتطلع لفرص خارج إطار شركتك لكي تطبق ما تعلمته من دروس إدارية كالشركات المهنية، والأندية المدنية، المجتمعات الدينية و المنظمات الخيرية، فتلك كلها جهات توفر فرصاً رائعة لتطوير مجموعة من القدرات القيادية والإدارية.

حول الدروس إلى إدارة

ينظر كثير من المديرون لبرنامج التطوير الإداري كحدث - يستغرق بعض أيام أو أسبوع واحد بعيداً عن رتابة العمل ونشاطاته. غير أن برنامج التطوير الإداري يعني أكثر من هذا بكثير جداً. إذ إنه يعد أحد أجزاء عملية مستمرة تُعنى بصقل المهارات وتطوير الرؤى التي تحتاجها لتصير مديراً وقائداً فاعلاً وتبقى كذلك.

فالتجربة التي تمر بها في برنامج التطوير تتشكل نتيجة لتوقعاتك، دوافعك واستعداداتك. فهي إذن تجربة تمتد إلى مستقبلك، تشق طريقاً للمعلومات، الأفكار، الإستراتيجيات وروح الابتكار التي صممت لتسريع تطورك المهني وتطور شخصيتك في آن واحد.

فأنت وحدك -إذن- تستطيع تقدير مدى ما يمكنك تحقيقه من فائدة من برنامج كهذا. أنت وحدك تستطيع الربط بين احتياجاتك، واحتياجات شركتك أو جهة عملك ومحتوى البرنامج. فمن خلال تهيئة نفسك كما ينبغي، دوافعك وبواعثك والتحاقك ببرنامج التطوير الإداري، تستطيع توفير مستوى راق من المعرفة، مستوى عال من المهارات والتقنية ورؤى شاملة فيما يتعلق بكل أساليب قيادة الناس والمنظمات والشركات.



كتب مقترحة للاطلاع

فيمـا يلي مجموعة من عناوين الكتب المقترحة للاطلاع عليها لصلتها الوثيقـة بقضيـة ضرورة الاستعـداد والتهيئـة للالتحاق ببرنامـج التطوير الإداري:

* Douglas,C.A.,& McCauley, C.D.(1997). A survey on the use of formal developmental relationships in organizations. lssues & Observations ,17 (19 6-,(2/.

* Lombardo, M. M.,Eichinger,R. W.(1989). Eighty- eight assignments for development in place. Greensboro,NC: Center for Creative Leadership.

* Martineau,J.W.(1997). Preparing for a leadership development program. Ledadership in Action. 17)(3), 5- 7.

* Mathieu,J.E.& Martineau,J.W. (1997)Individual and situational influences on traning motivation. In J.K. Ford et al.(Eds) Improving training effectiveness in work organizations. Mahwah, NJ:Lawrence Erlbaum Associates.

* McCauley ,C.D. (1999). Learning from work experience: The Job Challenge profile. San Francisco: Jossey- Bass/ Pfeiffer.

* McCauley ,C.D. ,Moxley ,R.S.,& Van Velsor, E.(Eds).(1998). The Center for creative Leadership handbook of leadership development. San Francisco: Jossey - Bass and Center for Creative Leadership.



معلومات مهمة

لقد استندت خليفة هذا الكتاب على مصدرين أساسين:

الأول: بحث اشتمل على العوامل المهمة والضرورية لنجاح تجربة التطوير الإداري.

الثاني: تجارب مأخوذة عن مشاركين عملوا مع برنامج مركز القيادة الابداعية والمؤسسات التي ينتمون إليها. من ناحية أخرى، استند أساس البحث على دراسة قادتها جينيفر مارتينو Martineau (Jennifer) أجريت حول مجموعة من المديرين (عينة) يعملون في شركة أجهزة حاسوب ضخمة. حاول خلالها عمال شاركوا في برنامج تطوير متعدد الأطوار بناء مهارات رقابية. فأظهرت النتائج أن الاستعداد لبرنامج التطوير الإداري لا يقل أهمية عن ضرورة نجاح التجربة عندما يعود المشاركون لتطبيق ما تعلموه في أماكن عملهم.

يضاف إلى هذا، أن سقف توقعات المشاركين بشأن ما مروا به من تجربة فيما يتعلق بتوفير الدعم وما اعترضهم من عوائق قبل الالتحاق بالبرنامج، عالٍ جداً، الأمر الذي ترك أثراً على تعلمهم وتطور مهاراتهم.

على صعيد آخر، توضح تجربة مركز القيادة الإبداعية. مع المشاركين وجهات عملهم، الآثار الإيجابية للتوقعات الواضحة والقوة الدافعة العالية والروح المعنوية المرتفعة التي يتحلى بها المشاركون عند دخولهم الصف الدراسي في أول يوم من برنامج التطوير الإداري.

وصحيح.. قد يتغير هذا السلوك أحياناً في أثناء مدة البرنامج، غير أنه غالباً ما يبقى معهم حتى عودتهم إلى أماكن عملهم. وآنئذٍ، قد ينجح المشاركون في توفير بيئة داعمة ومساعدة لتطبيق ما تعلموه خلال مدة البرنامج، أو ربما واجهوا عوائق تضاف إلى ما يواجهونه من تحديات تطوير مهارات قيادية وإدارية جديدة.

الخلاصة

يلتحـق كثير من المديرين ببرنامـج التطوير الإداري سواء على نفقتهم الخاصـة أو برعاية شركاتهم التـي يعملون فيها. لكن كثيريـن منهم يأتون إلى البرنامـج دونما توقعـات واضحة، أهداف محددة أو حتى خطة لتطبيق مـا تعلموه عند عودتهـم إلى مكاتبهم. وعليه، نؤكد أنـه بإمكانهم زيادة ما يجنونـه من ثمار ومـا يحصلون عليه مـن فوائد لنفسهـم ولشركاتهم التي يعملـون فيهـا في الوقت نفسه، إن هـم هيؤوا لأنفسهم جيـداً واستعدوا قبل حضورهـم لبرنامج التطويـر الإداري الـذي يزمعون الالتحاق بـه. ويشمل الاستعداد:

١- تحديد الرؤى والتوقعات.

٢- إدراك أهمية الدافع لحضور البرنامج وشحذه.

٣- التأكـد مـن أن بيئة العمل سوف تدعـم ما يحدث من تغيـيرات في السلوك والرؤى التي تؤدي بالضرورة لإدارة فعالة وقيادة مؤثرة وتثمن ذلك عالياً.

وبإمـكان المديرين تحديـد توقعاتهم من خلال المشاركـة في وضع إطار لمحتـوى البرنامـج، ومـن ثم تسخـير تلـك المحتويات لخدمـة حاجتهم التطويرية المحددة، للوقت الحالي ولخدمة مهنتهم على المدى البعيد في المستقبـل أيضاً. كما يجب عليهم ربط أهدافهم القيادية الشخصية من التجربة بالأهداف الإستراتيجية لشركاتهم.

٤- اختبار مدى الحماسة لحضور البرنامج والاطمئنان التام إلى أن المعنيين عازمون على تحقيق أقصى استفادة ممكنة من التجربة.

على صعيد آخر، يعد الانخراط في برنامج تطوير إداري منهجي، مجرد الخطوة الأولى في تشكيل المهارات التي تجعل المدير قائداً أكثر تأثيراً. وربما

اصطدام المديرين عند عودتهم من برنامج كهذا إلى عملهم الروتيني، بتعقيدات إدارية تعيقهم عن تطبيق ما تعلموه. غير أنه توجد عدة إجراءات تساعدهم على تهيئة بيئة العمل، حتى تكون أكثر دعماً وتقديراً لجهودهم التطويرية. ويمكن إيجاز أهم تلك الإجراءات في:

- تحديد حجم العوائق المختلفة.
- مشاطرة الآخرين أهدافهم.
- دمج ما تعلموه في حياة العمل اليومية مع ما تعلموه في حياتهم الشخصية.
- تخصيص الوقت اللازم لتطبيق ما تعلموه.
- الطلب إلى الآخرين لإبداء الرأي حول سلوكياتهم الجديدة.

فعندما يتم الاستعداد بطريقة صحيحة، ويكون الدافع كما ينبغي والاجتهاد في العمل، يمكن لبرنامج التطوير الإداري تزويد المديرين بفهم عميق للمهارات والرؤى اللازمة لقيادة الناس والمؤسسات والمنظمات وإدارتها.



سلسلة المدير الممارس

الاستماع العملي

حسّن قدرتك على الاستماع والقيادة

دليل الأفكار العملية

مايكل هوب

نقله إلى العربية

أ.د. محمد عبد الحفيظ يوسف



العبيكان
Obeikan

دليل الأفكار العملية

الاستماع العملي

حسِّن قدرتك على الاستماع والقيادة

تأليف

مايكل هوب

نقله إلى العربية

أ.د محمد يوسف

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم
MOHAMMED BIN RASHID
AL MAKTOUM FOUNDATION

العبيكان
Obeikan

Original Title
An Inconvenient Truth
By:
Al Gore
ISBN-13: 9781-567-59486-1-
ISBN-10:11-567-59486-

Published by: Rodale 33 E, Minor Street Emmaus, PA 18098 (U.S.A.)

ISBN 6-465-54-9960-978

الناشر العبيكان Obeikan للنشر

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة الموسى للمكاتب
هاتف 2937574 - 2937581 فاكس: 2937588 ص.ب: 67622 الرمز: 11517

الطبعة العربية الأولى 1430هـ - 2009 م

ح مكتبة العبيكان، 1429هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

صدرت هذه الطبعة باتفاقية نشر خاصة بين الناشر العبيكان Obeikan و


امتياز التوزيع شركة مكتبة العبيكان Obeikan

المملكة العربية السعودية - العليا - تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة
هاتف 4160018 - 4654424 فاكس 4650129 ص.ب 62807 الرمز 11595

توطئة

سلسلة الكتب : من الأفكار إلى التنفيذ

تعتمد هذه السلسلة من الكتب على المعرفة العلمية التي أنتجها مركز القيادة الإبداعية خلال أكثر من ثلاثين سنة من البحث والأنشطة التعليمية التي جرت بالمشاركة مع مئات الآلاف من المديرين والتنفيذيين. لقد تمت شراكة هذه المعرفة بطريقة تختلف عن مثيلاتها في الأقسام الجامعية أو الهيئات المهنية أو المكاتب الاستشارية. لا يُعد المركز مجرد مجموعة من الأفراد المتمرسين (ذوي الخبرة)، على الرغم من أن مؤهلات كوادره تُعد متميزة جداً، وإنما يمكن النظر إليه على أنه مجتمع يشارك أعضاءه مجموعةً من المبادئ المشتركة ويعملون معاً لفهم وإيجاد الاستجابة للتحديات القيادية والتنظيمية.

تهدف هذه السلسلة إلى إمداد المديرين بنصائح خاصة بكيفية إكمال مهمة تنمويّة وهي كأول تحدٍ من التحديات التي تواجه القيادة. وهي في سبيلها لتحقيق ذلك، تحمل هذه السلسلة مهمة المركز في تقدم فهم وتنمية وممارسة القيادة لنفع المجتمع ككل. نحن نعتقد أنك سوف تجد أن هذه السلسلة - «من الأفكار إلى التنفيذ» - إضافة مهمة جداً لوسائل وأدوات القيادة.



مُحتَوياتُ الكِتابْ

الموضوع | الصفحة



ملخص تنفيذي

الاستماع الفاعل هو رغبة الشخص وقدرته على السماع والفهم. في جوهرة، يُعد الاستماع الفاعل حالة عقلية تستلزم الانتباه الكامل والدقيق للشخص الآخر، تجنب الأحكام غير الناضجة، التفكير العميق، توضيح المعلومات وشرحها، التلخيص والمشاركة. ونتيجة لتعلم مهارات وسلوكيات الاستماع الفعال والالتزام بها، يستطيع القادة أن يكونوا أكثر فاعلية في الاستماع، وبمرور الوقت يستطيعون تحسين قدراتهم على القيادة.



الاستماع والقيادة

جيم قائد ناجح وذكي، كما أنه محبوب بين نظرائه. منذ ستة أشهر مضت، تسلم جيم عمله بمسؤوليات جسيمة في قسم جديد. لم يكن بمقدور جيم أن يحدد سبب التناحر والخلاف بينه وبين العديد من مرؤوسيه، وهو محبطٌ بسبب أن هذه المجموعة الجديدة لا يوجد بينها التآلف المطلوب. طلب جيم من أحد المرؤوسين أن تحضر إلى مكتبه لمناقشة هذا الأمر. إليك ما حدث في هذا الاجتماع:

جيم: - ماري، نحن نحتاج إلى أن نتحدث عن هذا الأمر. - من الواضح أن هناك بعض الاختلافات فيما بيننا، ولهذه الاختلافات تأثير سلبي على باقي المجموعة. ما هي المشكلة إذن؟

ماري: (يبدو أن جيم فاجأها بذلك وهي لا تدري من أين تبدأ). - حسناً، يمكنني القول: إن واحدة من المشكلات هي أنه ليس لدينا درجة كافية من المرونة - (في هذه الأثناء يدق جرس تليفون جيم، بدأ جيم في الرد على المكالمة التليفونية متكأ بكرسيِّه إلى الخلف، ناظراً إلى نافذة المكتب بينما هو يرد على هذه المكالمة التليفونية). ينهي هذه المكالمة ويعتدل في جلسته بحيث يواجه ماري: حسنا، ماذا كنتِ تقولين.. ؟

ماري: إننا لا نتمتع بدرجة عالية من المرونة.

جيم: مرونة؟ لا، إن الحالة ليست كذلك. تستطيعين أن تأخذي ساعة الغداء في أي وقت ما بين ١٢ ظهراً والواحدة والنصف بعد الظهر. كم من المرونة تريدين بعد ذلك؟

ماري: أعتقد أنه سيكون من المفيد كثيراً أن آخذ مدة قصيرة للغداء وأغادر المكتب بضع دقائق قبل انتهاء العمل بعد الظهر.

إذا لم أستطع الذهاب إلى دار الحضانة الخاصة بابني في تمام الساعة السادسة فإن دار الحضانة سوف تتقاضى دولاراً عن كل دقيقة تأخير.

جيم: الآن، ماري، أنتِ تعلمين جيداً أنه لا يجب أن تتوقعي محاباة من نوع خاص لمجرد أن لديك طفلاً. ولا يكون ذلك معاملة عادلة بالنسبة للآخرين.

ماري: (يبدأ صوتها في الحشرجة ولكنها تحاول أن تتماسك)..

أرى ذلك..

جيم: (يقف فجأة ويوجه ماري ناحية الباب): نعم.. حسناً!!

شكراً يا ماري. أنا سعيد بهذه المحادثة، تذكري أن باب مكتبي دائماً مفتوح.. شكراً.

لحسن الحظ أن كثيرا من القادة الفعليين أحسن بكثير من جيم. ولكن الكثير منهم، مثل جيم، يعتقدون في قدرتهم على الاستماع للآخرين. وغالباً ما يتعجب هؤلاء القادة حينما يجدون أن زملاء العمل، والمرؤوسين، والرؤوساء يفكرون أنهم (أي القادة) لا يستمعون جيداً وغير صُبُر ويتسرعون في أحكامهم، وهم أيضاً متعالين وغير مدركين. - -

أوضح تقييمنا لآلاف القادة في مركز القيادة الإبداعية أن الكثير من هؤلاء القادة يحتاجون إلى التطوير الذي يرتبط مباشرة بمهارات الاستماع:

- التعامل مع شعور الأفراد.
- تقبل الانتقادات.

تأثير الاستماع الرديء

هناك تأثير كبير للاستماع الرديء. غالباً ما يصف زملاء العمل والمرؤوسون الاستماع الرديء بهذه الصفات:



- محاولة فهم ما يفكر فيه الآخرون مثل الحكم عليهم
- تشجيع المرؤوسين على المشاركة
- استخدام التغذية الارتجاعية لإدخال التعديلات الضرورية على تصرفاتهم
- الانفتاح لإسهامات وآراء الآخرين
- وضع أنفسهم مكان الأشخاص (الشخص) الآخرين، وتخيل وجهة نظر هذا الشخص.

تُعد القدرة على الاستماع بفاعلية مكوناً رئيساً في القيادة وأن الغالبية العظمى من القادة يعلمون أنهم بحاجة إلى أن يكونوا مستمعين بدرجة جيدة، حتى يصبحوا أكثر فاعلية. وعلى الرغم من أنه قد تكون نواياهم حسنة، فإنهم لا يستطيعون - تحديداً - ما يمكن تفاديه لكي يصبحوا

مستمعين عمليين. وبتعلم المهارات والسلوكيات للاستماع العملي، يمكنك أن تصبح مستمعاً فاعلاً وقائداً ناجحاً.. - يمكنك استخدام الاستماع الفعلي مع مرؤوسيك، مع زملاء العملاء، مع المستهلكين، مع الرؤوساء ومع من يهمهم أمر المنشأة...

- السماع بدقة
- الحصول على الأفكار والمعلومات
- جمع المعلومات
- إيجاد الإجابات
- التواصل
- ترجيح الاختيارات
- تضميد الجراح
- بناء العلاقات
- الفهم
- التأكيد
- إظهار الاحترام
- الوقت
- مناقشة الفرضيات والأفكار
- تغيير وجهات النظر
- الإعداد لأمور أخرى

بداية، حاول أن تقيم مهارات في الاستماع باستخدام النموذج أدناه.

قيِّم مهاراتك في الاستماع

هل لديك مشكلة في الاستماع؟ لتقييم مدى نجاحك في الاستماع للآخرين، حاول تقييم نفسك على هذه السلوكيات. استخدم مقياس النقاط الخمس:

(١) أبداً (٢) نادراً (٣) أحياناً (٤) غالباً (٥) تقريباً دائماً

حينما أستمع للآخرين:

١- أجلس خلف مكتبي، اتلقى المكالمات التليفونية، أقلّب في الأوراق، أو أوضح من خلال الحركات والإيماءات أنني لست منتبهاً كلياً.

٢- أجد صعوبة تامة في التركيز على ما يقال (في أثناء الحوار).

٣- أشعر بعدم الراحة بالغيظ حينما يحاول بعض الناس كشف أخطائي.

٤- أفكر فيما سأقوله وليس فيما يقوله الشخص المتحدث.

٥- أكره أن يضع الشخص الآخر أفكاري وآرائي محل المساءلة.

٦- أقاطع المتحدث أو أظهر علامات عدم الصبر بينما أنتظر الشخص الآخر لينتهي من كلامه.

٧- أسدي النصيحة بسرعة، وأقترح ما يجب عمله أو بعض الحلول للمشكلات قبل أن يشرح الشخص الآخر وجهة نظري أو وجهة نظرها.

٨- أقول للناس ألاَّ يشعروا ما بداخلهم.

٩- أستشعر استياء الأشخاص بعد أن يتحدثوا معي.

١٠- أتكلم أكثر من الشخص الذي يجلس أمامي.

١١-

١٢- لا أشعر بالارتياح حينما يظهر الشخص الآخر عواطفه.

١٣- أجد صعوبة في فهم ما يريد أن يقوله الآخرون.

١٤- أتحاشى أن أطرح الأسئلة التي من شأنها أن تجعل الشخص الآخر يتكلم كثيراً.

١٥- ألقي الأسئلة التي أعرف إجاباتها.

١٦- أتوقع إجابات "نعم" أو "لا".

١٧- كثيراً ما أفقد مسار المناقشة.

١٨- أجد صعوبة بالغة في تذكر ما قيل خلال المناقشة.

١٩- كثيراً ما اكتشف أن الأشياء التي اتفقنا عليها في أثناء المناقشة لا تُنفذ.

٢٠- أتحاشى إعادة ما ناقشناه، أنا والشخص الآخر.

٢١- أحتفظ بأفكاري لنفسي.

٢٢- أحتفظ بمشاعري لنفسي.

٢٣- أتفادى مشاركة الخبرات الشخصية.

٢٤- أحاول جاهداً ألاَّ أدع الشخص الآخر يعرف أن سلوكياته في أثناء المناقشة قد أثرت فيَّ.

سوف نعود إلى هذا التقييم مرة ثانية في هذا الكتيب الإرشادي.

مجموعة مهارات الاستماع العملي

الاستماع العملي هو رغبة الشخص وقدرته على السماع والفهم. يعلم الكثير منا، بداهة، ماهية الاستماع العملي، وعلى الرغم من ذلك ربما لا ندري ما يجب أن نفعله لنكون ناجحين في ذلك. وبتعلم السلوكيات والمهارات المتعلقة بالاستماع العملي يستطيع القادة أن يكونوا أكثر فاعلية في الاستماع، وعلى مدار الوقت يقومون بتحسين قدرتهم على القيادة.

من المفيد أن تفكر في الاستماع على أنه تبادل بين الناس. - على المستوى الأول يمكن تحسين جودة المحادثة حينما... - في الاستماع العملي. يستطيع القادة الذين يقومون بممارسة الاستماع العملي وهو النمط السائد في المحادثة ويؤدي المشاركون في هذه المحادثة دوراً فاعلاً. يشتمل الاستماع العملي على إيجاد.. عامة، التواصل، استشكاف الإمكانيات الجديدة.

يحتوي الاستماع العملي على ست مهارات: الانتباه، التحكم في الإسراع بالحكم، التفكير العميق، التوضيح، التلخيص، والمشاركة. وتسهم كل من هذه المهارات في عملية الاستماع العملي، وتشتمل كل منها على وسائل أو سلوكيات متعددة. - على سبيل المثال، الانتباه ليس شيئا تستطيع الامتناع عنه عندما تقوم بالتحكم في الإسراع بالحكم. - في إحدى المحادثات، ربما يحتاج التوضيح مجهوداً ووقتاً أكبر، و في أخرى فإن الحصول على هذا التوضيح والفهم ربما يكون أسرع وأسهل.

الانتباه: إن الهدف الرئيس من الاستماع العملي هو وضع اللهجة

المريحة ومنح الآخرين الوقت والفرصة للتفكير والتحدث. بإبداء الاهتمام لسلوكك وسلوك الآخرين، فإنك بذلك تعد المساحة لحوار منتج/بناء. عليك أن تولي اهتماماً للأمور الآتية:

نموذج تفكيرك: يمكنك الدعاية والاهتمام بعقلية أو طريقة التفكير في الاستماع العملي. عليك أن تؤدي دور المستمع والمتعلم. كن حاضر البديهة وركز على اللحظة (لحظة الاستماع). تذكر أن تكون نيتك هي التواصل والفهم. وليس مساءلة الشخص الآخر. عليك أن تتصرف من منطق الاحترام، تعاطف مع الشخص الآخر. تذكر أيضاً أنك سوف تحتاج إلى القيام بتلخيص أفكار الشخص الآخر واهتماماته وشعوره بدقة عند نهاية المناقشة. إذن عليك أن تستعد لذلك.

لغة الجسد: حاول أن تحتفظ بنظرة مريحة، أبد اهتمامك، وحاول إعطاء إيماءات توكيدية، أشر بطريقة أو أخرى أنك تفهم الموقف. ابتسم حينما يكون ذلك ضرورياً. عليك أيضاً أن تظهر فهمك للموضوع مع ترك الفرصة للشخص الآخر لكي يستمر في المحادثة.

الشخص الآخر: ترتاح الملاحظة الدقيقة والاستماع الفاعل درجة عالية من الانتباه. عليك أن تعير اهتماماً لسلوكيات وتصرفات الشخص الآخر حتى تتمكن من الحصول على المعلومات التي تنم عنها هذه التصرفات وحاول أن تفسرها بدقة. هناك بعض الدلائل التي توضح العواطف المتضمنة في وجهة النظر التي يبديها الشخص الآخر، وعليك أيضاً ملاحظة مستوى

هذه العواطف. لاحظ وانتبه لنبرة الصوت، مدى حدتها، مستوى الصوت، وتعبيرات الوجه. لاحظ أيضاً تحوّلات الجسد، اللغة، الصوت. وبالتركيز على الشخص الآخر، وفي ذات الوقت حضورك الذهني، فإنك بذلك ترسل رسالة فاعلة مؤداها أنك تفهم وجهة نظر الشخص الآخر.

التمهل في الحكم: يحتاج الاستماع العملي إلى الانفتاح في التفكير، وبصفتك مستمعاً وقائداً لابد أن يكون لديك تقبلاً للأفكار الجديدة، وجهات النظر الجديدة، والمسؤوليات الجديدة. حتى عندما يكون لدى المستمع (أنت) وجهات نظر قوية، عليه أن يتمهل في عملية الحكم، تأجيل الانتقادات، تجنب المجادلة ومحاولة تأجيل عرض وجهة نظره.

حاول أن تذكر نفسك : «أنا هنا لفهم وجهة نظر الشخص الآخر وكيف يرى هذا الشخص الأمور المحيطة. ليس هذا هو الوقت للحكم أو عرض وجهة نظري».

يُعد تأجيل (إمهال) الحكم نقطة مهمة، خصوصاً عندما يكون مستوى التوتر عاليا. دع الشخص الآخر يخرج ما بداخله. مرة أخرى اشعر بالراحة. إن وظيفتك الرئيسة هي أن تستمع وأن تعير الانتباه. لا يعني ذلك إطلاقاً أنك توافق على كل ما يقال، لكن ذلك يوضح أنك تحاول أن تفهم الموقف.

مارس التعاطف: التعاطف هو القدرة على أن تضع نفسك مكان الشخص الآخر، لتعيش - ولو مؤقتا، في عالم الشخص الآخر. إن إظهار التعاطف هو السلوك الذي يوضح ويعبرّ عن رغبتك في فهم موقف الشخص الآخر. على سبيل المثال، «سأكون سعيداً إذا كان لدي هذا الاختيار الجذاب». أو «ربما يكون هذا الاختيار صعب التحقيق». يدل ذلك على احترامك للشخص الآخر وآرائه ووجهات نظره (نظرها).

وضح مدى.. -: «عليك أن تظهر نيتك في أن تكون متفتحاً، وذلك بأن تقول شيئا مثل «لدي وجهة نظر أخرى، ولكنني أريد سماع وجهة نظرك» أو

أن هدفي هنا هو أن أفهم الموقف، وليس الحكم على وجهة نظرك، أو اتخاذ قرار ما».

إدراك الفروق: تختلف الآراء بينك وبين الشخص الآخر، حيث إن لكل منكما وجهة نظر معينة. تساهم هذه العوامل: الخبرة، الثقافة، الخلفية الشخصية، والظروف الحالية، في طريقة رد فعل الناس في مكان العمل. عليك أن توضح أنه من الضروري أن تفهم الأشياء من منظور الآخرين.

كن صبوراً: تمهل قليلاً، حتى تعطي الفرصة للشخص الآخر أن يتكلم ويسترسل في الحديث. لا تحاول الإسراع في المناقشة. توقف قليلاً، وعليك أن تشعر بالراحة حتى في الوقت الذي تتوقف فيه المحادثة.

التفكير العميق وانعكاس الرؤية: مثل المرآة، عليك أن ترى الصورة الأخرى دون الموافقة أو عدم الموافقة. استخدم إعادة الصياغة – صورة مختصرة، وتلخيص بسيط، لوجهة نظر الشخص الآخر – حتى تظهر مدى فهمك لوجهة نظره (نظرها).

إن انعكاس رؤية معلومات الشخص الآخر ووجهة نظره وشعوره، هي طريقة توضح أنك تستمع وتفهم في الوقت ذاته. – لا تحاول افتراض أن تفهم بوضوح، أو أن الشخص الآخر يعرف ما سمعته. إن القدرة على الانعكاس بخصوص محتويات وجهة النظر الأخرى، وشعور الطرف الآخر تخلق نوعاً قوياً من العلاقات، وتعمّق عملية الفهم.

- **إعادة صياغة المعلومات:** عليك أن توضح مدى تتبعك للمعلومات، التي يعرضها الشخص الآخر، وذلك من خلال إعادة الأفكار الأساسية من وقت لآخر، مؤكداً الحقائق. إن الاستجابات مثل «ما أسمعه منك هو.. –».

أو «دعني أتأكد من أنني أفهم ما قلته...» هذه الانعكاسات تسمح لك بتحديد نقاط الاتفاق والتلاقي، وتعطي الشخص الآخر إشارة على فهمك

للموقف.

- **إعادة صياغة العواطف:** إن عملية تحديد الرسالة التي تنم عنها العواطف، والتي تصاحب محتويات المناقشة تعتبر مهمة جدا، ولكنها غالباً ما تكون أكثر تحدياً. ومع ذلك فإن انعكاس عواطف الشخص الآخر هي طريقة فاعلة في فهم الموضوع الجوهري في المناقشة. ربما تكون رسالة العواطف داخله ضمن الكلمات التي يستخدمها الشخص الآخر أو في نبرة صوته (صوتها)، أو في لغة الجسد، أو خليط من هذه العوامل. وباستخدام هذه الوسيلة يوضح للشخص الآخر أنك تعيره انتباهاً، وأن تبذل المجهود في فهم ما يتواصل معك بشأنه. وربما تفيد الآخرين، وذلك من خلال تقديم وضوح المشاعر، التي يعبرون عنها، ولكن بدون وعيٍ منهم. إليك بعض الأمثلة بخصوص إعادة صياغة العواطف:
  - يبدو أن لديك شكّاً في..
  - يبدو لي أنك تشعر بالسعادة عن..
  - يبدو كما لو كنت تشعر بالإحباط.. -

الوضوح: حاول التأكد من معالجة الأمور التي تبدو مبهمة أو غير واضحة. إن التوضيح وصياغة بعض الأسئلة تعتبر أدوات هامة في هذا الصدد.

- **الأسئلة المفتوحة:** تمكن هذه الأسئلة الأشخاص من التحدث بحرية واسترسال في شرح أفكارهم، وتمكنك أنت من اكتشاف الأمور المختصة. إنها أيضاً تشجع الأشخاص على الانعكاس، بدلاً من الدفاع عن مواقفهم أو محاولتهم في تخمين "إجابات صحيحة". لا يمكن الإجابة على الأسئلة المفتوحة بمجرد "نعم" أو "لا". - على

سبيل المثال:

- ما هي أفكارك أو وجهة نظرك بخصوص.. ؟

- ما الذي أدى بك إلى الوصول إلى هذه الخلاصة.. ؟

- ماذا سيحدث بعد ذلك..؟

• أسئلة توضيحية. تمكن هذه الأسئلة من التأكد من فهم وتوضيح اختلاطات الأمور. إنها تساعد ﴿ تعريف المشاكل، تغطية الفجوات ﴿ المعلومات، وتشجع على تحري الدقة. إن أي من الأسئلة مثل: من أو ماذا، أو أين أو متى أو كيف أو لماذا؟ يمكن أن توضح السؤال، ولكن ليست هذه الأسئلة هي كل ما هو ممكن. - على سبيل المثال:

- دعني أوضح عما إذا كنت واضحاً. "هل تتحدث عن.. - "

- ربما أكون قد فقدت شيئا ما. هل بإمكانك إعادة ذلك؟

- أنا لست متاكداً من أنني فهمت ما تقول. هل يمكن شرحها ثانية بطريقة أخرى:

• **الأسئلة المحفزة للتفكير**: تقدم هذه الأسئلة الأفكار الجديدة أو الاقتراحات. كثيراً ما تلقي هذه الأسئلة الضوء على التعامل أو بعض نواحي التحدي. بوضع هذه الأسئلة، فإنك تسمح بالانعكاس والردود الجيدة، بدلاً من أن تقول للآخرين: ما يجب عليهم عمله. يؤدي إلى ملكية القرارات ومخرجاتها، ويخدم عملية تنحية طاقة حل المشاكل ﴿ الأشخاص الآخرين. - على سبيل المثال:

- بالتحديد، ما هي بعض الأشياء التي قمت بمحاولتها؟

- ما مدى انفتاحيتك ووضوحك مع "ماركوس" بخصوص تأثير ذلك على مندوبي البيع، اذ لم يتغير الموقف؟

- ما هي الأشياء - في أسلوبك القيادي التي يمكن أن تساهم في فشل "تونيا"؟ أي تقوم بالعمل في الوقت المناسب.

التلخيص: يعتبر ذلك عبارة مختصرة عن الأفكار التي أثارها الشخص الآخر خلال عملية المناقشة. إن عملية التلخيص مهمة، إذ إنها تمكن المشاركين في المحادثة من رؤية الأمور التي قاموا بإثارتها والأفكار التي شاركوا بها. مرة أخرى، فإن الملخص لا يعني الموافقة أو عدم الموافقة من جانبك، ولكنها تمكنك من إتمام المناقشة. ربما يؤدي التلخيص إلى عدة أسئلة أخرى وأنت في طريق صياغة الحل للمشلكة. يساعد التلخيص جميع المشاركين (أنت والشخص الآخر) في فهم مسؤولياتهم، وكذلك عملية المتابعة.

قم بالتلخيص المختصر لما فهمته أثناء عملية الاستماع: "يبدو أن اهتمامك الأولي هو.. " أو تبدو أن هذه هي النقاط المهمة التي قمت بتقديمها.. - بالإضافة إلى أو عوضا عن - فإن القيام بعملية التلخيص بنفسك، ربما تسأل الشخص الآخر أن يقوم بالتلخيص كذلك: "ماذا سمعت حتى الآن.. ؟" أو "حتى أتمكن أننا نسير في نفس الطريق، هل من الممكن أن تلخص لنا الخطط الرئيسية التي اتفقنا عليها اليوم؟".

المشاركة: كونك مستمعاً عملياً، لا يعني أنك مجرد مستمع يتشرب المعلومات التي يتلقاها. إنك عضو فاعل في المحادثة، ولك أفكارك ومشاعرك. ومع ذلك فإن الاستماع العملي هو في جوهره عن فهم الشخص الآخر، ثم بعد ذلك فهمك أنت. يعتبر ذلك صعباً على كثير من الناس أن يتعلموا، وأن يقوموا بتطبيق ما تعلموه. وتبدو هذه الصعوبة أكثر حدة خصوصاً للأفراد الذين هم في مواقع قيادية، والذين توهموا بأنه يجب أن يتم فهمهم أولاً، حتى يستطيع الآخرون أن يتبعوهم.

وبمجرد أن تحقق الفهم الواضح لوجهات نظر الشخص الآخر، يحين

الوقت لأن تقدم أفكارك ومشاعرك، واقتراحاتك ثم مناقشة الأمور المهمة. إنه الوقت لمشاركة الأفكار، ولتعاونك في الحلول، و فيما سيأتي بعد ذلك.

على سبيل المثال:

- إن ما قلته لي.. - يولّد الكثير من الأفكار...
- شعرت بالسرور، حينما أصبح واضحاً لي ما قلته بأني لست وحدي في الشعور بذلك.
- هل يمكنني مشاركة شيئا شبيها.

معوقات الاستماع العملي

يرى معظم الناس أن بعض المهارات والسلوك المرتبطة بالاستماع العملي على أنها كياسة أو مجاملة (مثلاً، عدم المقاطعة). ولكن بعض مهارات الاستماع الأخرى (مثل السؤال عن أمثلة توضيحية) غير مألوفة، وبالتالي قد يتطلبها التعلّم والممارسة. وقد يواجه القادة الذين يحاولون تنمية مهاراتهم في الاستماع العملي عدداً من المعوقات.

صورة القيادة:

قد يبدو دور الاستماع وكأنه متعارضٌ مع فكرة القيادة. في المجتمع الذي يقيِّم القادة الذي يتصفون بالحسم في اتخاذ القرارات، الرؤية، الشخصية القوية، تكون التوقعات إن مثل هؤلاء القادة يجب أن يكون لديهم الإجابة، وعليهم أخذ المبادرة وأن يكونوا المتكلمين غالب الوقت. إن تأكيدنا على أداء القادة يدخل في صلب قدرتهم على الصمت والاستماع. يعتقد القادة أنهم يجب أن ينصتوا قدر ما يتكلمون. لكن الدراسات أوضحت أنهم يتكلمون ٨٠٪ من الوقت في تفاعلاتهم مع الآخرين.

السكوت علامة الرضا

يمكن أن يُفسّر الاستماع الصامت على أنه الموافقة أو القبول لوجهات نظر وآراء الطرف الآخر. حينما تختلف آراء القادة، أو أن يكون لديهم معلومات إضافية، ربما يتسرعون للإجابة أو المناقشة. يسمح الاستماع العملي بمناقشة وجهات النظر المختلفة وتقييمها. إن الاستماع العملي لا يتطلب منك أن تتخلى عن أفكارك أو أن تؤجل آراءك وأهدافك، ومع ذلك فإنه يتطلب وقتاً كافياً حتى تُلم إلماماً كافياً بالمشكلة، وأن تتضح لك الافتراضات - كل ذلك يجب أن يتم بانفتاحية وأريحية تامة.

الضغوط الخارجية

إن طبيعة المناخ من حيث اللاتأكدية والتعقد والديناميكية تجعل من الصعب على القائد أن يقتصر دوره على مجرد الاستماع. كما أن المتطلبات اليومية من القادة تجعل من الصعب عليهم التمهل، والتركيز، والاستعلام والسماع (المترجم: طبيعة المناخ الإداري تجعل من الصعب على القادة إعطاء هذه الأمور وقتاً طويلاً، ذلك لأن لديهم مهاماً استراتيجية أخرى تستلزم اهتمامهم). - في نفس الوقت فإن واحدة من المهارات الضرورية للتعامل مع اللاتأكدية هو طلب المعلومات بصفة دائمة، واستخدام هذه المعلومات. إن التواصل الفعَّال - خصوصاً القدرة على الاستماع - هي مهارة ضرورية للبقاء.

نقص المعرفة:

غالبا ما تكون مهارة الاستماع مهارة تواصل، لا تُعطي العناية الكافية. ينصب معظم تركيز القادة على كيفية توصيل/تواصل المعلومة بكفاءة.. بينما لا تُعطى عملية تسلّم الرسالة مثل هذا التركيز.

التكوين الشخصي:

إن الخبرات والتجارب الشخصية (عما إذا كان معتاداً أن يعمل بالتعاون مع الآخرين أم مستقلا بذاته) وشخصية القائد (الحسم في اتخاذ القرارات، عدم الصبر، يتكلم كثيراً، أو مُتحفّظ) قد تخلق عوائق في الاستماع العملي الفاعل.

الوقت والمكان:

يكون الاستماع أكثر تحديا عندما لا تتواجد في المكان نفسه، الذي يتم فيه المناقشة مع الآخرين. تعتبر المكالمات التليفونية أو مؤتمرات الفيديو وسائل غير شخصية، لأنك تفتقد التعبيرات غير الكلامية (المترجم: مثل لغة الجسد، العواطف، الإيماءات.. الخ) وقد يكون ذلك أحد عيوب التكنولوجيا. ربما يكون الاستماع العملي أكثر أهمية خصوصاً، حينما تتواجد الأطراف في أماكن وأوقات مختلفة من العالم.

العواطف والمشاعر:

حينما يُظهر الناس مشاعر قوية، يكون ذلك دافعاً للقائد أن يتفاعل بسرعة وبدرجة عالية من التعاطف. من المفضل أن تستخدم الاستماع العملي لتخفيف التوتر، مناقشة الصراعات، وإيجاد الفهم المشترك لحل المشكلات. - على النقيض، فإن المشاعر الضعيفة قد تجعل من الصعب على القائد أن يستمع بدقة. حينما يُناقش القائد بعض الأمور مع من لا يحظون باحترامه، يكون ذلك تحديا كبيرا أن يستمع دون إصدار الأحكام السريعة، عدم الصبر،.. الخ، تلعب العواطف دوراً كبيراً في مكان العمل، والقائد الناجح هو الذي يستطيع أن يتحكم في هذه العواطف ومساعدة الآخرين للتحكم في عواطفهم ومشاعرهم.

الاختلافات الثقافية:

ترتبط طرقنا في التواصل، والقيادة، والعمل ارتباطا وثيقا بخلفيتنا الثقافية. يمكن إساءة فهم السلوكيات الطبيعية أو الروتينية، لأنها قد تخلق مشاكل غير متوقعة، خصوصاً عندما تعمل مع أشخاص ليست لهم نفس الخلفية الثقافية. كذلك، فإن الأفكار والأساليب التي يتعلمها القادة بما فيها أساليب الاستماع العملي، تتضمن مستوى معيناً من الانحياز الثقافي. فبينما يُمكنك الاستماع الفعال من التواصل في مناخ يتمتع بتعدد الثقافات، فإنه من المهم أن تكون مدركا لافتراضاتك وتفسيراتك.

كيف تنمي مهاراتك في الاستماع؟

يقدم هذا الجزء من الكتيب بعض الإرشادات والأنشطة لمساعدتك في ممارسة وإتقان مهاراتك في الاستماع العملي. ارجع إلى الوراء حيث التقييمات التي قمت بإكمالها في صفحات، - - من هذا الكتيب. إذا أعطيت نفسك ٤ أو ٥ لكل عنصر من عناصر التقييم، انظر إلى هذا العنصر في القائمة التالية أدناه. لقد قمنا بوضع بعض الإرشادات التي تخاطب هذه العناصر. يمكنك استخدام هامش الصفحة لإضافة أية أفكار أخرى لوضع الهدف وخطط الممارسة.

١- أجلس خلف مكتبي، أتسلم المكالمات التليفونية، أعبث بالأوراق الموجودة على مكتبي أو أعيد ترتيبها.
   - اختر المكان والوقت اللذين يقللان من المقاطعات والتشويش.
   - أطلب من الآخرين ألا يقاطعونك.
   - إذا كنت - في خضم أحد الأشياء المهمة، اسأل الشخص الآخر أن ينتظر لمدة دقيقة حتى تنتهي مما تقوم به، ثم اعطه الاهتمام التام.

٢- أجد صعوبة بالغة في التركيز على ما قد قيل..

- تحوَّل في اتجاه الشخص الآخر، انظر إليه دائماً، قم بإزالة الأشياء الموجودة أمامك، والتي قد تسبب تشويشاً.
- بموافقة الشخص الآخر، قم بتدوين بعض الملاحظات، سوف يمكنك ذلك من تذكر بعض النقاط الهامة.
- إذا استمر هذا الاجتماع أطول مما يجب، قم بأخذ استراحة من وقت لآخر.

٣- أشعر بالضيق حينما يحاول البعض التقليل من شأن أفكاري.

- اعتبر التكلفة المحتملة نتيجة عدم التمهل والاستماع للشخص الآخر.
- أعط الشخص الآخر كمية معينة من الوقت، تكون خلالها أكثر تركيزا.

إذا لم تنته المناقشة خلال هذه المدة، اقترح وقتاً آخر للاستمرار في تلك المناقشة.

- فكر مستقبليا. أي ضع - في جدولك اليومي بعض الوقت للذهاب إلى حيث يعمل الآخرون، - على سبيل الزيارة.

٤- أفكر فيما أريد أن أقوله.

- ضع هدفاً بأن تكون قادراً على إعادة الجملة الأخيرة، التي قالها الشخص الآخر.
- خذ بعض الوقت لتكوين ردودك بعد أن يكون الشخص الآخر قد انتهى من الحديث.
- عليك بأن تذكر نفسك دائماً أن هدفك الرئيسي كمستمع: هو الفهم، وليس تصحيح الأخطاء.

٥- أكره أن يضع الآخرون أفكاري وأفعالي محل المساءلة (المناقشة).

- عليك أن تسأل نفسك: لماذا تفكر أن أفكارك وأفعالك لا يمكن

تطويرها أو تحسينها.

- اسأل أحد الذين تثق بهم أن يعطيك تغذية ارتجاعية، حينما تظهر أنك "أحسن العارفين بالأمور".
- أعط اهتماماً إلى لغة جسدك، نبرة صوتك، تعبيرات وجهك، حينما يسألك الشخص الآخر.

٦- أقاطع أو أظهر علامات عدم الصبر.

- حاول التركيز على ما يقال، وليس ما تريد قوله.
- أعط الشخص الآخر تصريحاً أن يستوقفك حينما تقاطعه (تقاطعها).
- أعط نفسك بعض الوقت لتكوين ردودك بعد أن يكون الشخص الآخر قد انتهى من الحديث.

٧- أتعجل في إعطاء النصيحة.

- خذ في الاعتبار أن الشخص الآخر يطلب الاستماع إليه وفهم موقفه.
- اسأل الأسئلة المفتوحة، والتي تشجع الشخص الآخر على تقديم الأفكار.
- لا تخف من فترات السكوت، إنها تعطي الشخص الآخر الفرصة على استكمال مناقشاته، وتعطيك أنت الفرصة لأن تفكر.

٨- أقول للآخرين ألاَّ يشعروا، - بما يشعرون

- تكون المشاعر حقيقية للأشخاص الذين يستشعرونها. لا تتوقع أن الأشخاص ليس لهم مشاعر.
- اعترف لشعور الشخص الآخر، وضمِّن هذه المشاعر تفسير الأشياء.

- اسأل الشخص الآخر أن يقوم بوصف مشاعره (مشاعرها)، وكيف تؤثر هذه المشاعر على العمل و على العلاقات.

٩ – أستشعر ضيق الآخرين بعد الحديث معي.

- لخِّص النقاط الرئيسية التي سمعتها من الشخص الآخر. واسأل عما إذا كان ذلك هو ما يريد الشخص الآخر توصيله.
- اسأل أحد الذين تثق بهم أن يقوم بملاحظتك أثناء محاولتك مع الآخرين وأن يعطيك تغذية ارتجاعية.
- اسرد اثنين أو ثلاثة أشياء من التي قمت بعملها، والتي تؤثر في ردود فعل الشخص الآخر. خلال وقت المقابلة، راجع هذه الأشياء مع الشخص الآخر.

١٠– أميل إلى الكلام أكثر من الشخص الآخر.

- طَبِّق قاعدة ٨٠ – ٢٠. قم بالاستماع ٨٠٪ والكلام ٢٠٪.
- من وقت لآخر، قم بإعادة صياغة ما سمعت من الشخص الآخر. كأن تقول "دعني أرى ما إذا كنت قد سمعت ما تقول بدقة".
- لا تخف من فترات السكوت أثناء المناقشة. إنها تعطي الشخص الآخر الفرصة للاستمرار، وتعطيك أنت الفرصة لتجميع وترتيب أفكارك.

١١– أحاول ملء فترة الصمت (المترجم: أحاول أن أتحدث.. – الخ).

- اسأل نفسك: لماذا لا تشعر بالراحة أثناء السكوت، الأداء extraverted، ورغبتك في أن تبدو حاسماً؟
- لا تخف من السكوت. إنه يعطي الشخص الآخر الفرصة للاستمرار، وتعطيك أنت الفرصة لتجميع أفكارك.
- اعترف بعدم ارتياحك بالسكوت للشخص الآخر. "أشعر بأنني

أريد الإجابة على سؤالك فوراً، لكنني أريد أن أسمعك على قدر الإمكان".

١٢- أشعر بعدم الارتياح.. - حينما يظهر الشخص الآخر عواطفه وانفعالاته.

- تذكر أن العواطف (المشاعر) قد توفر بيانات مهمة. يمكنك أن تجد هذه المشاعر فيما وراء الكلمات.
- عليك أن تعطي انتباها إلى نبرة الصوت، لغة الجسد، واستخدام كلمات معينة.
- عرّف هذه المشاعر بمجرد ملاحظتك لها. "تبدو أنك مهموم بـ.. - أو "قل لي بعض الشيء عن.. ".

١٣- أشعر بصعوبة في فهم ما يحاول أن يقوله الآخرون.

- استخدم الأسئلة المفتوحة والواضحة.
- اسأل الشخص الآخر أن يعطيك جوهر ما يريد أن يقوله. أعد ما سمعت، واطلب التصحيحات والإضافات.
- إذا كان هناك أشخاص آخرون يحضرون هذا الاجتماع، اسأل أي منهم أن يعيد صياغة (أو يكرر) ما قاله الشخص الآخر.

١٤- أتحاشى الأسئلة التي تساعد - على... أو تشجّع...

- كن واضحاً بخصوص السبب وراء هذه المحادثة، حتى أكثر الأسباب وضوحا تتطلب منك أن تسأل الأسئلة، وأن تسمح للشخص الآخر بالكلام.
- ربما تسأل الشخص الذي يغرق في التفاصيل أن يقدم إليك قائمة بالموضوعات، التي يريد مناقشتها معك، وأن يقدم لك هذه القائمة قبل الاجتماع لمناقشتها.

• اقترح وقتاً ومكاناً للمناقشة، حيث تكون أكثر ارتياحاً، ولست في عجلة من أمرك.

قم بوضع مفكرة للاستماع

يمكنك استخدام أشكالاً معينة عن طريق الاختزال، لتذكر نفسك بموعد الاجتماع. ربما تحتاج إلى نسخ الرسم البياني للاستماع الفاعل والموجود بصفحة - من هذا الكتيب. قم بتضييق حجم هذا الرسم البياني وضع هذه النسخة في حافظة الجيب أو أي وسيلة اليكترونية أخرى: كالحاسب الشخصي المحمول، والحاسب الشخصي اليدوي. ارسم الشكل الذي يوضح ماذا يعني الاستماع الفعَّال بالنسبة لك؟ أو اعكس الأمر وارسم ما يعني الاستماع الردئ، وما هو تأثيره؟ واستخدم هذه الأشكال للتذكرة. بعض القادة يكتب بالفعل الكلمة "استمع" - على رأس الصفحات التي أمامهم قبل كل اجتماع.

حاول أن تذكر نفسك بسلوكيات معينة. إذا كنت تعمل على تطوير مهارة من مهارات الاستماع الفعَّال، وفر لنفسك تذكرة بذلك. ربما يكون تركيزك على عدم المقاطعة، يمكنك تدوين هذه العبارة على كارت "لا تقاطع" أو إذا كنت تهتم بمهارتك في وضع الأسئلة، عليك أن تشير إلى قائمة الأسئلة التوضيحية والأسئلة المفتوحة، التي أحضرتها معك لهذا الاجتماع.

عندما تخطط مقدما لاجتماع معين أو مناقشة ما، مارس استراتيجيتك في الاستماع الفعَّال قبل هذا الاجتماع، كما لو كنت تفكر في محتويات الاجتماع. ما هو هدفك؟ وكيف يساعدك الاستماع الفعَّال على تحقيقه؟ قم بوضع رسم تفصيلي للسلوكيات والأسئلة والأفكار، حتى تتذكرها خلال انعقاد الاجتماع.

١٥- أسأل الأسئلة التي أعرف إجابتها.

- حاول تجنب ذلك تماماً. مثل هذا المدخل ليس مناسباً للاستماع العملي.
- خذ في الحسبان أن عمل ذلك يمكن أن يُشعر الشخص الآخر بعدم الارتياح.
- إذا كان لديك إجابة ممكنة، قدم هذه الإجابة، وشجّع الشخص الآخر أن يفكر ملياً في نقاط القوة ونقاط الضعف فيها.

١٦- أتوقع إجابات "نعم" و "لا".

- حاول أن تذكر نفسك أن هذا التوقع غير ملائم للاستماع العملي.
- راجع الإرشادات التي يحتوي عليها هذا الكتيب الإرشادي عن الأسئلة المفتوحة.. الخ
- تجنب الأسئلة التي لا تؤدي إلى النتائج المنشودة، والتي تسأل عن الموافقة بدلا من التفكير، مثلاً "ألا تعتقد أن.. ".

١٧ - غالباً ما أفقد خط سير المناقشة.

- من فترة لأخرى قم بإعادة صياغة ما سمعته من الشخص الآخر. مثلاً "دعني أرى ما إذا كنت قد سمعت جيدا ما قلت. "
- إذا فقدت خط سير المناقشة، اسأل المساعدة، مثلاً: "أنا لا أتابع. "هل بإمكانك مساعدتي في تحديد سير هذه المناقشة. "
- حاول أن تذكر نفسك بالهدف الأساسي من المناقشة.

١٨- بعد موافقة الشخص الآخر، قم بتدوين بعض الملاحظات التي قد تساعدك على تذكر النقاط الرئيسية.

- في نهاية المناقشة، قم بتلخيص النقاط الرئيسة، واسأل عن بعض التوضيحات. أو اسأل الشخص الآخر أن يقوم بالتلخيص.
- إذا كانت المناقشة على درجة كبيرة من الأهمية، ويعتقد كلاكما

بالأريحية في تسجيلها، قم بذلك.

١٩- في كثير من الأحيان أكتشف عدم إتمام بعض الأعمال.

- تجاه النهاية في هذه المناقشات، أعرض النقاط التي التزمت أن تقوم بها أنت والشخص الآخر، ومتى سيتم ذلك.
- سل الشخص الآخر أن يرسل إليك الملخص كتابة، عما اتفقتما عليه بشأنه.
- ضع في الاعتبار الدور الذي تقوم به الديناميكية الثقافية، وقم بالمتابعة متى تطلب الأمر ذلك.

٢٠- أتحاشى عملية الإعادة والتكرار في الأشياء مني أو من الآخرين.

- قم بتذكير نفسك إن الإعادة تساعد في التأكد من أنك تفهم ما يعنيه الشخص الآخر.
- من وقت لآخر، عليكما أن تسألا: ما سمع كل منكما من الآخر، حتى تستطيعان تجنب سوء الفهم.
- في حضور أشخاص آخرين، سل أي منهم أن يعيد صياغة ما قد سمعه.

٢١- أحتفظ بأفكاري لنفسي.

- كونك مستمعاً عمليا، عليك أن تشارك أفكارك مع الآخرين.
- تذكر أن هدفك الرئيسي هو فهمك للأمور، فهم الآخرين لك يأتي في المرتبة الثانية.
- حاول أن تبني، أو تضيف إلى ما قاله الشخص الآخر. كأن تقول مثلاً: "لقد أدى ذلك إلى هذه الأفكار..."
- استخدم أسلوب "أنت أولاً". إن مشاركة أفكارك أولاً قد تؤثر سلباً على أفكار الشخص الآخر.

٢٢- أحتفظ بمشاعري لنفسي.

- يشتمل الاستماع العملي على مشاركة مشاعرك. ويعمل ذلك، - على مستوى مريح لك، يمكن أن تظهر تقاطعك واتفاقك الإيجابي.
- استخدم أسلوب إس - بي - آي (المترجم لم يرد شرح هذه الاختصارات بعد). اشرح الموقف الذي حدثت فيه سلوكيات الشخص الآخر. اشرح هذا السلوك ووضح تأثيره عليك.
- علماً بأن القليل منا من يرغب في إظهار مشاعره، فمن المعقول أن تشارك هذه المشاعر، وبمجرد تحديد هذه المشاعر أو تعريفها، وكيفية التحكم فيها.

٢٣- أتحاشى مشاركة تجاربي الشخصية.

- تذكر أن مثل هذه التجارب قد يكون مصدراً هاماً للتعليم والتواصل مع الشخص الآخر:
- ابدأ بالشخص الذي تثق فيه، وبالموضوعات التي هي آمنة إلى حد ما.
- حاول أن تتجنب مشاركة التجارب الشخصية لمجرد أن تلقي محاضرة طويلة - على الشخص الآخر، أو لأن تقلل من تجاربه الشخصية.

٢٤- أحاول جاهداً ألاَّ أجعل الشخص الآخر يعرف..

- افعل العكس ذلك تماماً. إذا كان السلوك غير ملائم، فإنه يعطي الفرصة للشخص الآخر أن يقوم بتصحيحه، أو أن يعتذر عنه أو أن يشرح تأثير هذا السلوك عليك.
- استخدم أسلوب إس - بي - آي. اشرح الموقف الذي حدث فيه سلوك الشخص الآخر، اشرح هذا السلوك، وتأثيره عليك.
- وجه الدعوة إلى الشخص الآخر ليخبرك بمدى تأثير سلوكك عليه/عليها.

تذكر، جيم، القائد الذي يعاني من كثير من المشاكل مع مرؤوسيه؟

باستخدام مهارة الاستماع العملي. الفرصة للعودة إلى الماضي، يمكن لمحادثته مع "ماري" أن تشير كالآتي:

جيم: ماري، أريد أن أتحدث إليك، أعتقد أن شيئا ما يقف عائقاً في طريق عملنا معاً (يتوقف قليلاً، وتومئ ما ري). أحاول أن أفهم وأغيَّر ذلك (تومئ ماري مرة ثانية). إن سماع ملاحظاتك سوف يساعدني كثيراً.

ماري: (لا تدري من أين تبدأ): حسناً، أريد أن أقول: إن واحدة من المشاكل هي أننا لا نتمتع بالمرونة الكافية - يدق جرس التليفون المحمول (تليفون جيم).

جيم: (محاولاً ضرب التليفون ووضعه على نمط الصامت، ثم وضع جهاز التليفون جانبا): أتأسف، نسيت أن أضعه على الصامت أو إغلاقه؛ كنت تقولين: إننا لا نتمتع بالمرونة الكافية؟

ماري: نعم. جدولنا يتسم بعدم المرونة، ومع طبيعة العمل الذي نقوم به، لا داعي أبداً أن يكون كذلك. وفي حالتي أنا، فإنه من المفيد أن تكون فترة الغداء بالنسبة لي قصيرة، وأن أغادر العمل قبل النهاية ببضعة دقائق بعد الظهر، لأنني إذا لم أستطع الوصول إلى دار الحضانة التي أضع ابني فيها، فسوف تقوم الدار بإضافة دولاراً عن كل دقيقة تأخير.

جيم: (يظهر جيم تعجبه ويطلق زفرة "واو"). دولاراً بالدقيقة. يمكن أن يتراكم ذلك حتى لو كانت مجرد خمسة دقائق في اليوم،.. - خمسة أيام في الأسبوع.

ماري: (حشرجة في الصوت، ولكن تحاول أن تتماسك): الأسوأ من أنه في هذا اليوم كنت آخر أولياء الأمور في الوصول إلى دار الحضانة لتسلم طفلي. كان مُدرّس "نك" غاضباً جداً، وبدا عليه الخوف. لقد قال لي فيما بعد: إنه كان متخوفاً من عدم حضوري المرة.

جيم: (يومئ برأسه): أرى ما تقولين. أنا لست لدي أطفال، ولهذا فلم أتعرض لمثل هذا الموقف، لكنني أرى جيداً أن هذا الأمر يمكن أن يسبب

استياءً شديداً. الآن دعيني أناقش ذلك - فكرتك هي أن تأخذي وقتاً أقصر في الغداء، وتغادرين العمل مبكرا؟

ماري: نعم

جيم: هذا شيء يمكن عمله بهذا الشكل، فإن وقت عملك لن يتأثر، وفي ذات الوقت تستطيعين استلام طفلك من دار الحضانة في الوقت المطلوب. فلتبدئي في تطبيق ذلك اعتبارا من اليوم إذا أردت. أنا سعيد جداً بهذا الحوار.

ماري: وأنا أيضاً. أشكرك كثيراً.

جيم: شكراً لك أيضاً.

يستطيع الاستماع العملي أن يترك أثراً كبيراً في تواصلنا مع بعضنا البعض. تصبح علاقات العمل أكثر صلابة ومتانة، تعتمد على الثقة والاحترام والأمانة. يستفيد القادة من عمق هذه التفاعلات والمعلومات التي تترتب عليها. إنها توفر لهم فرص التخطيط والاستمرار مع هذه المعلومات والأفكار والمعرفة. إن الاستماع العملي ليس ترفا قدر ما هو ضرورة - في العمل القيادي. إنه ليس وسيلة لجعل الآخرين يشعرون بالغبطة والسعادة. إنه في الحقيقة يكون مهماً وحاسماً في المهام التي تواجه قادة اليوم.

قراءات مقترحة

Barker, L. L., & Watson, K. (2000). Listen up: How to improve relationships, reduce stress, and be more productive by using the power of listening. New york: st. Martins's Press.

Burley-Allen, M. (1995). Listening: The forgetten skill (2nd ed.) New York: Wiley.

Kahane, A. (2204). Solving tough problems: An open way of talking, listening, and creating new realities. San Francisco: Berrett-Koehler.

Lombardo, M. M., & Eichinger, R. W. (2004). FY`

for your improvement: A guide for development and coaching (4th ed.) Minneapolis, Mn: Lominger.

Nichols, M. P. (1995). The lost art of listening: How learning to listen cn improve relationships. New York: The Guilford Press.

Prince, D. W., & Hoppe, M. H. (2000). Communicating across cultures. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Shafir, R.Z. (2003). The zen of listening Mindful communication in the age of distraction. Wheaton, IL: Quest Books.

Sullivan, J.E. (2000). The good listener. Notre Dame, IN: Ave Maria Press.



خلفية مبسّطة عن مركز القيادة الإبداعية

لأكثر من خمسة وثلاثين عاماً عمل معهد القيادة الإبداعية مع الآلاف من القادة لتطوير مهاراتهم. كان مدخلنا إلى ذلك هو مساعدة القيادة في زيادة وعيهم بخصوص سلوكيات العمل، الأداء، نقاط القوة والضعف، وتوفير الفرصة لهم للتكييف، وتعلم المهارات الجديدة. يعتبر الاستماع العملي الأداة التي تم تكاملها في العديد من البرامج، التي يقدمها المركز. كثيراً ما نقوم بإلقاء الضوء على السلوكيات المرتبطة بالاستماع العملي في مناقشاتنا عن إعطاء وتسلّم تغذية ارتجاعية، التعامل مع الصراعات، بناء العلاقات، بناء الفرق، وهكذا. تعالج السلوكيات التي ترتبط بالاستماع

العملي في التقييمات العديدة التي يستخدمها المركز، بما في ذلك نطاق المهارة، مقارنات الأداء المرجعية، وكذلك مؤشر كامل للقيادة. يحتل الاستماع العملي أيضاً جزءاً كبيراً في منهجياتنا للتغذية الارتجاعية والتدريب. يعتبر مدخل مركز القيادة الإبداعية للتدريب فريداً في نوعه، حيث يشجع الأشخاص لأن يقترحون الحلول بأنفسهم. ولكي نعمل مع من يتلقون التدريب، فإن المدرب لابد وأن يكون ماهراً وعملياً في الاستماع.

وعلى حين يكون الاستماع العملي أسلوباً مهمّاً في تطوير القيادة، بدأنا ننظر إليه كمجموعة جوهرية من المهارات لكل القادة. إن القدرة على الاستماع العملي ترتبط ارتباطا وثيقا بالعديد من المهارات القيادية، والتي تعتبر ضرورية في مناخ الأعمال هذه الأيام، تشتمل مثل هذه المهارات على القدرة على التكييف والمرونة في ظل التغيرات التي تحدث. اعتبر وجهات نظر الآخرين، قم بقيادة الموظفين مستخدماً الإدارة بالمشاركة، قم ببناء العلاقات الهامة، وأخيراً قم بإدارة التغيير. لقد لاحظنا في السنوات القليلة الماضية مزيداً من الاهتمام بمهارات الاستماع من القادة، الذين يحضرون برنامجنا. إن القادة الذين يحصلون على تغذية ارتجاعية سلبية يرجعون ذلك إلى عدم القدرة على الاستماع جيداً. كما أن فريقاً آخر من القادة قد سمعوا مباشرة أنهم ليسوا مستمعين فاعلين. وللتغلب على هذه المشكلة، قمنا بجعل منهجنا للاستماع العملي مباشراً وواضحاً.



ملخص النقاط الرئيسة في هذا الكتيب

الاستماع العملي هو رغبة الشخص وقدرته على الاستماع والفهم.

يمكنك أن تصبح مستمعاً فاعلاً وقائداً من خلال تعلّم مهارات الاستماع العملي:

- الانتباه
- التمهل في الحكم على الأمور
- التفكير العميق
- التوضيح

- التلخيص
- المشاركة

وبإعطاء المزيد من الاهتمام بسلوكياتك وسلوكيات الآخرين، فإنك بذلك تخلق جواً متميزاً للنقاش والتحاور. عليك أن تعيد النموذج الفعلي ولغة الجسد، وكذلك التعبيرات التي تظهر على الآخرين - اهتماماً قوياً.

إن عملية التمهل في الحكم على الأمور يمنحك القدرة على تقبل الأفكار ووجهات النظر الجديدة - تفهم كيف يرى الأشخاص الآخرون العالم. توضح ممارسة التعاطف مدى انفتاح تفكيرك وصبرك، واعترافك بوجود وجهات النظر المختلفة.

إن التفكير العميق في معلومات الآخرين ووجهات نظرهم ومشاعرهم هو طريقة توضح أنك تسمع وتتفهم. عليك باستخدام إعادة الصياغة لتؤكد فهمك للأمور. لا تفترض أبداً أن تفهم جيداً، ولا تفترض أيضاً أن الشخص الآخر يعلم أنك تعرف.

يعتبر التوضيح نقطة تحقيق مزدوجة بخصوص الأمور الغامضة. - عليك باستخدام الأسئلة المفتوحة والتوضيحية لهذا الهدف.

يُمكّن التلخيص العديد من الأشخاص من رؤية أفكارهم، ويؤكد مدى فهمك لأفكارهم وآرائهم. ربما يؤدي التلخيص إلى أسئلة إضافية وأنت بصدد حل المشكلة. يساعد الاتصال أيضا كلاكما في توضيح المسؤولين المشتركة والمتابعة.

وبمجرد أن تتضح رؤيتك بوجهة نظر الطرف الآخر، يحين وقت المشاركة - تقديم أفكارك، مشاعرك، واقتراحاتك ومشاركة الموضوعات ذات الأهمية.

يمكن للاستماع الفعال أن يكون أثراً فاعلاً وكثيراً في تفاعلاتك واتصالاتك بالآخرين. ستكون علاقات العمل أكثر صلابة، تعتمد على الثقة، والاحترام والأمانة. لا يمكن اعتبار الاستماع العملي ترفا، ذلك لأنه يكون "حاسمًا وضروريًا - في عملية القيادة، إنه ليس شيئًا يراد به جعل الآخرين يشعرون بالراحة، إنه في الحقيقة مُكّون حاسم في المهام التي تواجه قادة اليوم.



للمدير الممارس

التأثير

اكتساب الالتزام
إحراز النتائج

دليل الأفكار العملية

ديفيد بالدوين
كورت غريسن

نقله إلى العربية
مركز ابن العماد للترجمة - دمشق

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم
MOHAMMED BIN RASHID
AL MAKTOUM FOUNDATION

العبيكان
Obeikan

رسالة مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم

عزيزي القارئ:

فــي عصر يتسـم بالمعرفة والمعلوماتية والانفتاح على الآخر، تنظر مؤسسة محمــد بــن راشد آل مكتــوم إلى الترجمــة على أنهــا الوسيلة المثلــى لاستيعاب المعــارف العالميــة، فهي من أهــم أدوات النهضة المنشــودة، وتؤمن المؤسسة بــأن إحياء حركة الترجمة، وجعلها محركاً فاعلاً من محركات التنمية واقتصاد المعرفة في الوطن العربي، مشروع بالغ الأهمية، ولا ينبغي الإمعان في تأخيره.

فمتوسط مــا تترجمه المؤسسات الثقافيــة ودور النشر العربية مجتمعة، في العام الواحد، لا يتعدى كتاباً واحداً لكل مليون شخص، بينما تترجم دول منفردة في العالم أضعاف ما تترجمه الدول العربية جميعها.

أطلقــت المؤسسة برنامج (ترجم)، بهدف إثراء المكتبة العربية بأفضل ما قدّمه الفكر العالمي من معارف وعلوم، عبر نقلها إلى العربية، والعمل على إظهار الوجه الحضاري للأمة عن طريق ترجمة الإبداعات العربية إلى لغات العالم.

ومن التباشير الأولى لهذا البرنامج إطلاق خطة لترجمة ألف كتاب من اللغات العالمية إلى اللغة العربية خلال ثلاث سنوات، أي بمعدل كتاب في اليوم الواحد.

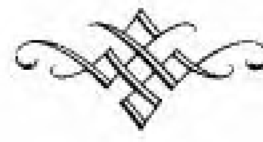
وتأمــل مؤسســة محمــد بــن راشــد آل مكتوم فــي أن يكــون هــذا البرنامج الإستراتيجــي تجسيــداً عمليــاً لرسالــة المؤسســة المتمثلة في تمكيــن الأجيال القادمــة من ابتكار وتطوير حلول مستدامــة لمواجهة التحديات، عن طريق نشر المعرفــة، ورعاية الأفكار الخلاقة، التي تقود إلــى إبداعات حقيقية، إضافة إلى بناء جسور الحوار بين الشعوب والحضارات.

للمزيد من المعلومات عن برنامج (ترجم) والبرامج الأخرى المنضوية تحت قطاع الثقافة، يمكن زيارة موقع المؤسسة: www.mbrfoundation.ae

عن المؤسسة:

انطلقت مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم بمبادرة كريمة من صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس دولة الإمارات العربية المتحدة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي، وقد أعلن صاحب السمو عن تأسيسها، لأول مرة، في كلمته أمام المنتدى الاقتصادي العالمي في البحر الميت - الأردن في أيار / مايو 2007. وتحظى هذه المؤسسة باهتمام ودعم كبيرين من سموه، وقد قام بتخصيص وقفٍ لها قدره 37 مليار درهم (10 مليارات دولار).

وتسعى مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم - كما أراد لها مؤسسها - إلى تمكين الأجيال الشابة في الوطن العربي من امتلاك المعرفة وتوظيفها بأفضل وجه ممكن لمواجهة تحديات التنمية، وابتكار حلول مستدامة مستمدة من الواقع، للتعامل مع التحديات التي تواجه مجتمعاتهم.



التأثير

اكتساب الالتزام، إحراز النتائج

دليل الأفكار العملية

التأثير
اكتساب الالتزام
إحراز النتائج

تأليف

ديفيد بالدوين وكورت غريسن

نقله إلى العربية

مركز ابن العماد للترجمة - دمشق

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم
MOHAMMED BIN RASHID
AL MAKTOUM FOUNDATION

العبيكان
Obeikan

Original Title
AN IDEAS INTO ACTION GUIDEBOOK
Influence
Gaining Commitment. Getting Results
David Baldwin and Curt Grayson

ISBN 978-1-882197-82-8

Published by: Center for Creative Leadership. Post Office Box 26300. Greensboro. North Carolina 27438-6300. (U.S.A.)

ISBN 6 - 676 - 54 - 9960 - 978

الناشر العبيكان Obeikan للنشر

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة الموسى للمكاتب
هاتف 2937574 - 2937581 فاكس: 2937588 ص. ب: 67622 الرمز: 11517

الطبعة العربية الأولى 1430هـ - 2009 م

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر
بالدوين، ديفيد
التأثير./ ديفيد بالدوين؛ مركز ابن العماد للترجمة والتعريب.- الرياض، 1430هـ
38 ص؛ 14 × 21 سم. (سلسلة دليل الأفكار العملية)
ردمك: 6 - 676 - 54 - 9960 - 978
1. التنظيم الإداري 2. التنمية الإدارية أ. مركز ابن العماد للترجمة والتعريب (مترجم)
ب. العنوان ج. السلسلة
ديوي 658.406 1430 / 1240

صدرت هذه الطبعة باتفاقية نشر خاصة بين الناشر العبيكان Obeikan و مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم MOHAMMED BIN RASHID AL MAKTOUM FOUNDATION



مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم غير مسؤولة عن آراء المؤلف وأفكاره، وتعبر الآراء الواردة في هذا الكتاب عن وجهة نظر المؤلف وليس بالضرورة عن رأي المؤسسة.

امتياز التوزيع شركة مكتبة العبيكان Obeikan
المملكة العربية السعودية - العليا - تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة
هاتف 4160018 - 4654424 فاكس 4650129 ص. ب 62807 الرمز 11595

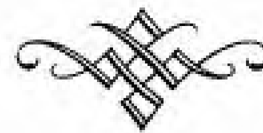
توطئة

سلسلة الكتب
دليل الأفكار العملية

تعتمـد هذه السلسلة من الكتـب على المعرفة العمليـة التي أنتجها مركـز القيـادة الإبداعيـة خـلال أكـثر مـن ثلاثـين سنة مـن البحث والأنشطـة التعليمية التي جرت بالمشاركة مع مئات الآلاف من المديرين والتنفيذيـين. لقد اختلفت شراكة هذه المعرفة عن مثيلاتها في الأقسام الجامعيـة أو الهيئات المهنيـة أو المكاتب الاستشاريـة. والمركز ليس هو مجـرد مجموعة مـن الأفـراد المتمرسين (ذوي الخـبرة)، على الرغم مـن أن مؤهلات كوادره تُعد متميزة جداً، وإنمـا يمكن النظر إليه على أنه مجتمـع يشترك أعضاؤه بمجموعة من المبـادئ، ويعملون معاً لفهم وإيجاد الاستجابة للتحديات القيادية والتنظيمية.

تهدف هـذه السلسلة إلى إمداد المديريـن بنصائح خاصة بكيفية إكمـال مهمة تنمويَّة، وهي أول تحدٍّ مـن التحديات التي تواجه القيادة، وهي في سبيلها لتحقيق ذلك.

تحمل هذه السلسلة مهمة المركز التي تهدف إلى تقدم فهم وتنمية وممارسة القيادة لنفع جميع أفراد المجتمع. نحن نعتقد أنك سوف تجد أن هـذه السلسلـة - «دليل الأفكار العملية»، إضافـة مهمة جداً لوسائل وأدوات القيادة.



مُحتويات الكتاب

الموضوع الصفحة



موجز المديرين التنفيذيين

التأثير مكون أساس في القيادة. قد لا يكون موقعك في المؤسسة والسلطة التي يخولك إياها كافيين لتحفز مرؤوسيك على القيام بما تطلبه. إن تطوير مهارات التأثير يمكنك من تحقيق التزام الموظفين من جميع المستويات: أندادك، ومرؤوسيك، ورؤسائك.

يتضمن هذا الكتاب أداة تقويم؛ ليساعدك في تحديد تكتيكات التأثير التي تستخدمها حاليا. يعتمد بعض هذه التكتيكات على المنطق، وأخرى على جذب المشاعر، وبعضها الآخر على المناشدات التعاونية. لعلك تستكشف تكتيكات تستخدمها نادرا، وباستطاعتك تطوير تلك التكتيكات؛ لتصبح أكثر فاعلية.

ستتعلم ماذا تفعل قبل، وأثناء جلستك التأثيرية، وبعدها. كل محاولة للتأثير يمكن أن تصبح خبرة معرفية، وستستمر بتعزيز قدرتك الحاسمة في القيادة.



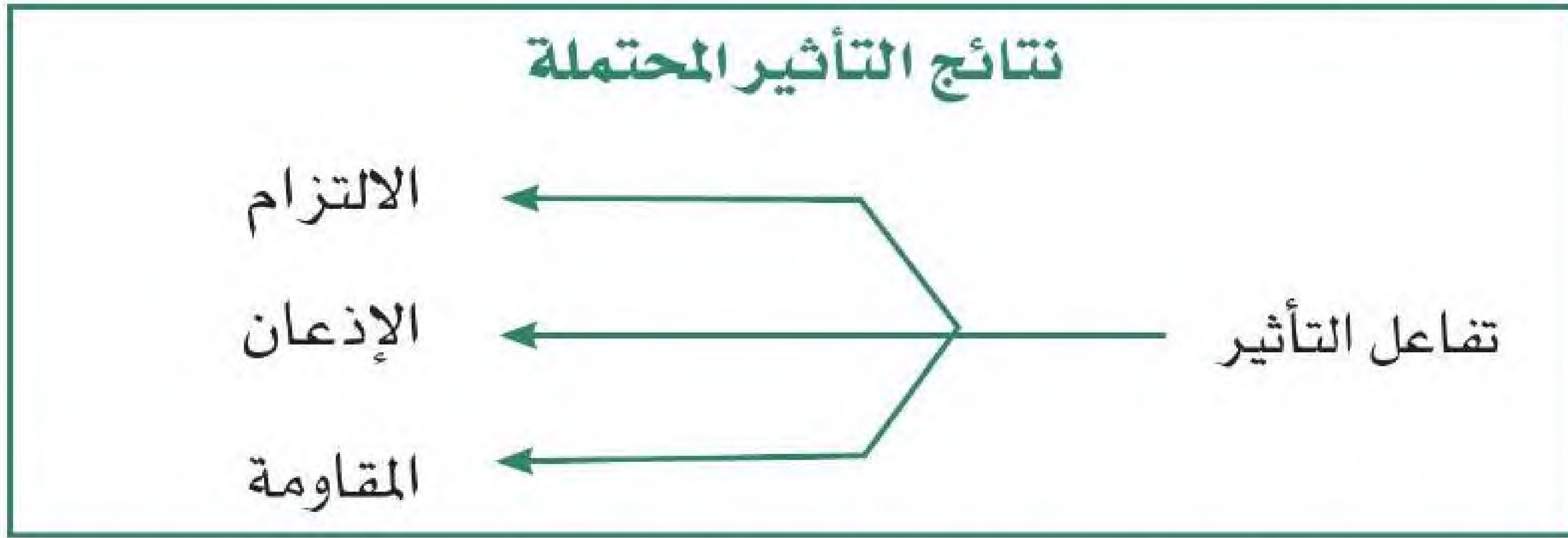
ما هو التأثير؟

إنه المكون الرئيس في القيادة. تحتاج إليه لتنشر الأفكار وتستحث الناس على دعم القرارات وتطبيقها – وهي في بعض الأحيان قراراتك وأفكارك الخاصة، وأحياناً أخرى هي تلك التي تخص آخرين تمثلهم. قد لا يكون موقعك في المؤسسة والسلطة التي تخولك إياها كافية لتؤثر في الموظفين وتحثهم على إكمال مهمة ما. تبنت المؤسسات المعاصرة طرائق وبنى أساسية تفاعلية مرنة تعتمد بشكل أقل على التسلسل الوظيفي الهرمي وبشكل أكبر على قدرة القادة على التأثير والظفر بالالتزام. إن التأثير مهم لأنه يحرز النتائج المرجوة. يستطيع القادة أن يستخدموا مهاراتهم التأثيرية إستراتيجياً ليوصلوا رؤيتهم، ولينظموا جهود الآخرين في المؤسسة، وليبنوا الالتزام بالعمل.

إن القادة الذين يستطيعون الإفادة من مهاراتهم التأثيرية بشكل فاعل يستطيعون إنجاز أهدافهم وأغراضهم بنجاح أكبر. ولكن ماذا يعني أن تستخدم مهاراتك التأثيرية بشكل أكبر؟ لفهم الإجابة عن ذلك السؤال، عليك أن تعرف أن استخدام تكتيكات التأثير يمكنه أن ينتج ثلاث نتائج مختلفة بوضوح، وهي: المقاومة والإذعان والالتزام.

أقل نتيجة مرجوة من محاولتك التأثير في الآخرين هي مقاومة الطلب الذي تقدمه. من الممكن أن يتصدى الموظفون لما تطلبه مباشرة أو لعلهم يستخدمون مقاومة خفية وربما يخربون جهودك للتأثير بأساليب ماكرة. على سبيل المثال، قد يوافقون على طلبك مبدئيا، ليضعوا بعدها الحواجز في طريق إتمامه أو يختلقوا الأعذار لعدم إنجازه.

الإذعان أفضل من المقاومة، ولكنه بعيد عن الاستجابة المثلى. إن الشخص الذي تحاول التأثير فيه سينفذ طلبك، ولكن بأقل جهد وفي مدة وجيزة إذا تحقق أي قبول للأسباب التي قدمتها للحصول على الدعم. لعل الإذعان يكفي إذا كان الطلب بسيطا أو رتيبا ولا يتطلب من الشخص الآخر أن يبذل كثيرا من الجهد أو من الطاقة الإضافية لإنجازه. ولكن من المهم أن تتذكر أنه على الرغم من أنك تستطيع دفع الموظفين ليتصرفوا بطرق إنتاجية عبر الحصول على إذعانهم ، فإنك لا تغير موقفهم من العمل نفسه.



عندما تؤدي جهودك التأثيرية إلى الالتزام، فأنت قد نجحت في عرض أسباب كافية لتؤمن الدعم والقبول الطوعي لتنفيذ المهمة. إنه فارق مهم وحاسم إذا كان ما تطلبه يتطلب من الأشخاص الآخرين أن يضطلعوا بأعمال قد لا تكون بسيطة أو سريعة، وربما تكون مكلفة فيما يتعلق بوقتهم الشخصي أو برامج أعمالهم. عندما تكون قادراً على التأثير في شخص ما إلى درجة الالتزام، فأنت تحصل على منافع عدة:

- تقل الحاجة إلى مراقبة التقدم باتجاه أهدافك أو محاربة المقاومة ضدها.
- سيتوفر المزيد من الجهد المتواصل، ذي الأهمية الخاصة عندما تكون المهمات المعنية معقدة أو صعبة وتتطلب جهودا مركزة عبر مدة طويلة من الزمن.

- يؤيد الأشخاص الملتزمون أهدافك، ولذلك يميلون لأن يكونوا أكثر فاعلية، وإبداعا، ومرونة، وتركيزا على أهدافك التي يشاركونك إياها.
- تتحسن علاقات العمل.

إن تطوير مهارات التأثير يمكنك من تحقيق التزام أندادك، ومرؤوسيك، ورؤسائك. هذه المجموعات غالباً ما تتطلب مقاربات مختلفة من تكتيكات التأثير لتكون ناجحاً. وسواء أحاولت التأثير في شخص مهم أو مجموعة معينة، أو في الأقسام جميعها، عليك أن تراعي السمات الشخصية المتمايزة، والأهداف والأغراض، والأدوار التنظيمية والمسؤوليات بوصف ذلك خطوة أولى نحو تحقيق الالتزام.

من هم الذين تؤثر فيهم؟

هم قادة المؤسسات، والمديرون المحترفون، ووحدات العمل المختلفة غالبا ما يصفون المجموعات المساهمة المتنوعة بأنها ذات أهمية حاسمة لنجاحهم في تفعيل التأثير في العمل أو إيقافه. لكل من هذه المجموعات اهتماماتها وقضاياها الخاصة. وتملك غالبا جداول أعمال ووجهات نظر وأولويات خاصة بها.

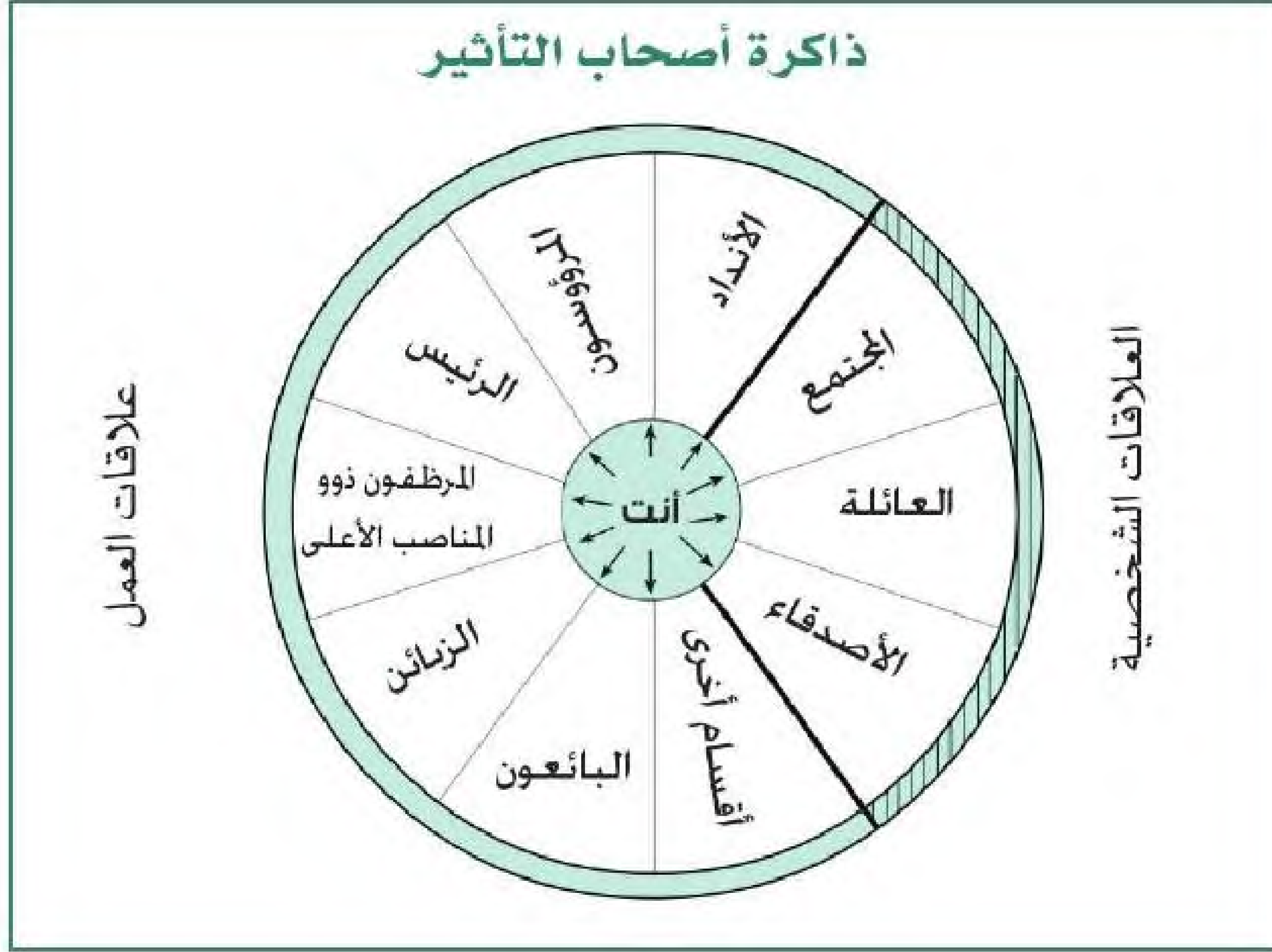
ليس غريباً أن يجد المديرون أنفسهم في كفاح مستمر لتعلم كيفية التأثير في مختلف المسهمين، وأصحاب المصلحة يضطرون، في بعض الأحيان، إلى «زيادة تأثيرهم» عند عرض الأفكار على رؤسائهم أو من يتقدمونهم على السلم الوظيفي. وعليهم في أحيان أخرى أن يبنوا شراكات مع أندادهم ضمن الحدود المؤسسية. وهناك دائما تحدٍ لاستنهاض همم المرؤوسين المباشرين. إن إعطاء قواعد محددة لكيفية التأثير في كل من هذه المجموعات هو ضرب من المحال تقريباً؛ لأن وضع كل مدير مختلف عن الآخر. أوجدت

بعض المؤسسات إطار عمل متسماً بروح الزمالة باتصال مفتوح وتعاون واسع. بينما تدار مؤسسات أخرى بأسلوب سياسي أكثر مع التركيز على أداء الفرد النجم.

ربما يعطي أحد الرؤساء لمدير كامل الحرية في تصميم مهام وبرنامج عمل الفريق والتحكم فيها، بينما قد يبذل رئيس في مؤسسة أخرى جهداً أكبر ليتحكم في العمل مباشرة. كما تمتد علاقات الأنداد إلى مجال واسع. حيث يعملون مع بعضهم في المشروعات ويتشاركون مسؤوليات موسعة، بينما لدى آخرين المزيد من العلاقات غير المباشرة والقليل من التفاعل. أمّا المديرون أيضاً فغالباً ما يجدون اختلافات واسعة في الكيفية التي يمكن بها للمرؤوسين أن يكونوا متأثرين بنجاح ما.

يحتاج بعض المرؤوسين المباشرين لإدارة مرشدة ومشاركة مباشرة وعملية، في حين أن آخرين يمكنهم العمل باستقلالية أو تعاونية أكبر ويفضلون العمل هكذا.

كما أنك تهتم بوضعك وبالقضايا التي ستحتاج إلى صياغة مهاراتك التأثيرية فيها، عليك أن تهتم بمقدار قوة علاقاتك الشخصية مع هؤلاء الذين تحاول التأثير فيهم. هناك نوعان من قوة العلاقات الشخصية وهما: القوة الشخصية وقوة المكانة. تدل القوة الشخصية على مستوى الثقة والاحترام والالتزام الذي تبديه بعلاقاتك مع شخص آخر. وتدل قوة المكانة على القوة التنظيمية المتاحة من خلال مسؤولية محددة أو من خلال مسؤوليتك بصفتك تشغل منصباً معيناً.



كيف تؤثر؟

إن فهم نمطك التأثيري أمر حاسم لنجاحك. والخطوة الأولى على طريق ذلك الفهم هي تقويمك لتكتيكات التأثير التي تتبعها حاليا. تستطيع أن تصنع هـذا التقويم عن طريق استخدام ورقة العمل في الصفحات ١٦ - ١٨ وبعدها أتممه عن طريق طلب التقويم عن طريق التغذية الراجعة من الآخرين.

يوجـد ثلاثة أجـزاء لورقة العمـل. يساعـدك الجزء الأول علـى قياس وتحديـد أهم الطرق الشائعة التي تؤثـر بها في الآخرين. وفي الجزء الثاني ستضـع نقاط إجاباتك. وفي الثالث ستضع إجاباتك في رسم بياني لتعلم أي تكتيك تأثيري تستطيع أن تطوره ليكون أكثر فاعلية.

تكتيكات التأثير

إن قياسك لتكتيكات التأثير التي تستخدمها غالبا هو انعكاس لنقاط قوتك وضعفك في هذا المجال. من المهم أن تلاحظ أنه في معظم الأوقات عندما تطلب

شيئاً بسيطاً، من المرجح أن ينفذه الناس بشرط ألا يؤثر عليهم سلباً. فإذا كان طلبك واضح الشرعية، وثيق الصلة بعملهم، ومن الأشياء التي يعرفون كيفية القيام بها فعلى الأغلب ستكون المقاومة في أدنى مستوياتها. يصبح اختيار تكتيكات التأثير المعقدة وتطويرها أكثر أهمية عندما يفهم طلبك على أنه طلب مزعج، وغير مناسب، ويستلزم بعض التضحيات. إن لم يتضح على الفور للأشخاص الآخرين أن التجاوب مع طلبك ضروري، فلعله من الصعوبة بمكان أن تؤثر في أفعالهم وصولاً إلى الهدف.

كلما أعدت النظر في الرسم البياني لورقة العمل في الصفحات من ١٦ – ١٨ تذكر أنك تستطيع أن تختار تكتيكات تعتمد على المنطق، وتلك التي تناشد العواطف، أو تلك التي تدعم الجهد التعاوني. وباختصار، فكر في هذه المجموعات الثلاثة الواسعة على أنها رأس وقلب ويدان، فإذا وجدت مهاراتك التأثيرية ناقصة النمو في مناطق معينة، فراجع الموصفات في الأسفل لتفهم ما يستلزمه صنع الاستخدام الأمثل لهذه التكتيكات المتعلقة بحالتك.

قوتك في التأثير: ورقة عمل إرشادية ذاتياً:

الجزء الأول:

أجب عن الاستبيان الآتي الذي يصف أفعالاً نموذجية اتخذت لتؤثر في الشخص الآخر ليقوم بفعل أو يؤدي مهمة. وأنت تجيب عن الاستبيان، لا تقلق كثيراً في هذه المرحلة حول كون الشخص مرؤوساً مباشراً أو نداً أو رئيساً أو شخصاً نافذاً من أصحاب المصلحة.

استخدم المعيار المدرج أدناه، يرجى تصنيف الإجابات بواسطة تظليل الرقم المناسب.

١ = لم يحدث مطلقا على الأغلب

٢ = نادراً

٣ = في بعض المرات

٤ = غالباً

٥ = دائماً على الأغلب

س١- أشرح للموظف المعني، منطقياً وموضوعياً السبب الداعي إلى تكليفه بالمهمة المطلوبة.	①②③④⑤
س-٢ أشرح كيف أن الفعل المطلوب الذي من الممكن أن يتطلب عملاً إضافيًا في برنامج الشخص، غالباً ما ينطوي على فوائد طويلة الأجل فيما يتعلق بعمل الشخص المكلف.	①②③④⑤
س-٣ أبين للموظف كيف أن الفعل المطلوب يلتقي مع أهدافه وقيمه المستقلة.	①②③④⑤
س-٤ أزود الموظف بالموارد الضرورية التي يحتاجها لإنجاز عمله (على سبيل المثال: الوقت، والموظفين، والمواد، والدعم التقني).	①②③④⑤
س-٥ أطلب اقتراحات حول كيفية تحسين الاقتراح المبدئي من أجل إيجاد نتيجة رابح لرابح من أجل جميع الأطراف المعنية.	①②③④⑤
س-٦ أقيم تحالفات مع الأشخاص الداعمين للفعل المطلوب.	①②③④⑤
س-٧ أقدم دليلاً واقعياً ومفصلاً على أن الاقتراح عملي.	①②③④⑤
س-٨ أساعد الموظف في الحصول على ظهور وسمعة أفضل ضمن المؤسسة.	①②③④⑤
س-٩ أصف المهمة بحماسة وأعبر عن ثقتي بمقدرة الموظف على إنجازها.	①②③④⑤
س-١٠ أقلل من صعوبة تنفيذ الطلب عن طريق إزالة العوائق التي تعترض سبيل النجاح.	①②③④⑤
س-١١ أسأل الموظف عن الأفكار حول كيفية تنفيذ الفعل المطلوب، وأدمج هذه الأفكار في المهمة.	①②③④⑤
س-١٢ أخبر الموظف عن أولئك الجديرين بالثقة الداعمين للفعل المطلوب.	①②③④⑤
س-١٣ أشرح بصورة منطقية ووضوح سبب كون الاقتراح أفضل خيار ممكن من بين الخيارات المنافسة الأخرى.	①②③④⑤
س-١٤ أوفر للموظف فرص تعلم مهارات جديدة ستكون ذات منفعة.	①②③④⑤

سـس-١٥ أربط طلبـي برؤية جذابة واضحـة يستطيع الموظف أن يدعمها بصورة كاملة. ①②③④⑤

س-١٦ أتطوع لمساعدة الموظف في إنجاز المهمة. ①②③④⑤

س-١٧ أستجيب باهتمام كبير لاقتراحات الموظف وبواعث قلقه. ①②③④⑤

س-١٨ أشـرك أشخاصاً جديرين بالثقة ليساعدوني في التأثير على الموظف. ①②③④⑤

س-١٩ أشرح العملية المنطقية لكيفية التغلب على الارتباكات أو المشكلات المؤسسية المحتملة. ①②③④⑤

س-٢٠ أجعل عمل الموظف أكثر سهولة أو إمتاعاً. ①②③④⑤

س-٢١ أحتكم إلى الصورة الذاتية للموظف. ①②③④⑤

س-٢٢ أعرض على الموظف المساعدة في عمله المنتظم. ①②③④⑤

س-٢٣ أشرك الموظف في أكبر مهمة متعلقة بإقرار بغية تنفيذ أهدافي. ①②③④⑤

سـس-٢٤ أطور أحلافاً إستراتيجيـة عن طريق الاتباط بشبكة مع أصحـاب المصلحـة الحقيقيـين الذيـن سيساعدونني في تطوير إستراتيجية تأثيري. ①②③④⑤

الجزء الثاني:

اجمع النقاط لجميع إجاباتك مستخدماً المعادلة المدرجة أسفل الصفحة. درجات كل مقياس ستكون من ٤ إلى ٢٠ نقطة.

المقياس ١: س١ + س٧ + س١٣ + س١٩ = ـــ هذه هي نقط المنافع المؤسسية.

المقياس ٢: س٢ + س٨ + س١٤ + س٢٠ = ـــ هذه هي نقط المنافع الشخصية.

المقياس ٣: س٣ + س٩ + س١٥ + س٢١ = ـــ هذه هي نقط المناشدات العاطفية.

المقياس ٤: س٤ + س١٠ + س١٦ + س٢٢ = ـــ هذه هي نقط تعاونك.

المقياس ٥: س٥ + س١١ + س١٧ + س٢٣ = ـــ هذه هي نقط تشاورك.

المقياس ٦: س٦ + س١٢ + س١٨ + س٢٤ = ـــ هذه هي نقط تحالفاتك.

الجزء الثالث:

ضع كل واحدة من النقط في رسم بياني ومن ثم صل النقط.

تستطيع استخدام الرسم البياني في الصفحة ٣٧ أو تحميل نسخة من:

www.ccl.org/influence

المناشدات المنطقية (الرأس)

تجتذب هذه التكتيكات الآراء العقلانية والمنطقية للموظفين الآخرين. باستخدام هذه المقاربة، وتقدم حواراً حول الطريقة المثلى للتحرك معتمداً على نموذجين مختلفين ولكنهما مهمان -المؤسسي والشخصي- وهما اللذان سيحصل الموظفون الآخرون عليهما إذا وافقوا على مقترحك.

اشرح موضوعياً ومنطقياً سبب الفعل المطلوب. أحد أكثر المحفزات قوة وإقناعاً ليقبل أحدهم طلبك هو ببساطة أن يكون مفهوماً. يستند هذا التكتيك إلى مكونين حاسمين للوصول بالمقاومة إلى حدها الأدنى: **أولهما**، أن تنجز البحث والتفكير قبل محاولتك التأثير في الموظف؛ **ثانيهما**، أن تقدر على شرح طلبك بطريقة تترك انطباعاً معيناً بأن حجتك بينة ومقنعة.

قدم دليلاً واقعياً ومفصلاً على أن الاقتراح عملي. في ظل تحمسك لإقناع الموظف الآخر برأيك، تجنب الاتجاه الشائع بالمبالغة بالمنافع. ولا تركز على الممكن في الشروط المثالية ولكن اشرح المنافع كما هي موجودة في شروط واقعية.

فسر بصورة منطقية ووضوح سبب كون الاقتراح أفضل خيار ممكن بين الخيارات الأخرى المنافسة. حجة أخرى مقنعة وفاعلة بأنك قد فكرت في عدة حلول أخرى بالإضافة لما لديك. اشرح أنك قدرت وبتعقل منافع ومساوئ المقاربات الأخرى ولكن خطتك أهم خطة تفي بالغرض تماماً.

اشرح العملية المنطقية لكيفية التغلب على الارتباكات أو المشكلات المؤسسية المحتملة. اسمح للموظفين الذين تحاول التأثير فيهم بأن يطرحوا الأسئلة، وبأن يشيروا إلى المشكلات، وبأن يسمعوك صوتهم عما يقلقهم بالنسبة لمقترحك أو لفكرتك. أصغِ بهدوء واكتراث، وتجنب

اتخــاذ وضع متحفظ أو تأويل قلقهم وأسئلتهم على أنها معاندة. ابقَ مرنا -لعلها مشكلات أو ارتباكات لم تأخذها بالحسبان. ولعل قلقهم تعبير عن اضطرابهم الطبيعي في وجه التغييرات التي سيجلبها اقتراحك. عليك أن تعالج اضطرابهم؛ حتى تتقدم بأفكارك نحو الأمام.



عندمــا أعلنت شركتــا هيوليت-باكارد HP وكومبــاك للكمبيوتر خطتهما للاندماج عام ٢٠٠١، لم يكن واضحاً للمسهمين والموظفين جميع المنافع الممكنة. لكــن فيورينــا كاربي كبيرة المديريــن التنفيذيين في شركة هيوليــت-باكارد HP كانت تتطلــع إلى الأرباح الماضية كأمر جوهــري في القضية -وهي الاستمرار في سوق التقانة العاليــة حيث الأرباح الضخمة لسوق التسعينيات سيستبدل بنمو أبطأ. ولتدعم الشركة صاغت حجة منطقية للموظفين والمسهمين بأن توفيرًا هائلاً سينتج عن شراء كومباك وإنتاج مزيج جديد من المنتجات والخدمات المقدمة المتكاملة بين الشركتين. فازت هذه الحجة بفارق ضئيل من أصوات المسهمين، لكنها أثبتت جدواها عندما أعلنت HP أنها وفرت ٢,٥ بليوني دولار ونصف البليون من التكاليف مع نهاية عام ٢٠٠٢.

اشــرح كيــف أن الفعل المطلوب الذي من الممكــن أن يتطلب عملاً إضافياً في برنامــج الموظــف، غالبــاً مــا ينطــوي علــى فوائد طويلــة الأجــل لاهتمام الموظــف على صعيــد العمل. يركز الموظفون هذه الأيام على تدبر اهتماماتهم الشخصيــة أكثر. عندما تطلب من الموظفين دعم فكرتك (عمل ما قد يتطلب جهــداً إضافياً من قبلهم) أنشــئ حالة يمكن أن يساعد فيها دعمهم هذا على تطوير اهتماماتهم الخاصة.

ساعــد الموظف في الحصول على ظهــور وسمعة أفضل ضمن المؤسسة. يتطلــع العديــد من الموظفــين إلى المشروعــات الأكثر شهــرة والتي تقدمهم لصانعــي القرار المخضرمين وتمنحهم سمعة أفضل في المؤسسة. اشرح لهم أن الفرصـــة الملازمة لاقتراحك تقدم تحدياً يمكنه أن يدفع أحدهم ليتقدم

إلى المستوى اللاحق من اهتمامه، ولكنه قد يحمل خطر الفشل. اعرض تقديم كل أنـواع الدعـم التي تستطيـع أن تقدمها بها وبذلك سيشعـر ذلك الموظف بالثقة في دعم فكرتك كما يشعر بالثقة بالانتقال إلى مركز أكثر ظهوراً.

أعـط الموظـف فرص تعلم مهارات جديدة ستكـون ذات منفعة. يمكن أن يكـون المحرض لبعض الموظفين هو توسيع المهارات أو تعلم الجديد منها. إذا ساعدهـم مقترحك على التطور، فسيحفزهم على موافقتك. إن الدعم مهم لتعليم مهارات جديدة بنجاح، لذلك كن مستعدا لتقديمه.

اجعـل عمـل الموظف أسهل أو ممتعا أكـثر. إذا استطاع طلبك أن يقلل حجـم ضغط العمـل على الموظفين باستخـدام القليـل أو الكثير من الطرق الإضافيـة لتخفيف أعبائهم، وبناء على ذلك سيكونون على الأرجح داعمين له. يقل اكتراث بعض الأشخاص بأعباء عملهم مقارنة بمدى المتعة والتحدي الـذي توفـره. إذا قدرت واقعياً بأن محرض الموظـف مرتبط بالمهمات ذات التحديـات، واقتراحـك فقـدم تحديـات من هــذا القبيل، عندهــا يمكنك استخدام تلك المعلومة لتؤمن التزامه.

المناشدات العاطفية (القلب)

يتضمـن الصنف الأساسي الثاني مـن تكتيكات التأثير أفكارا تتعلق بإيصـال رسالتك عن طريق ربطها بمحرض عاطفي مهم. فكرة تعزيز مشاعر الموظف عن طريق إشعاره بأن سعادته أو رضاه، أو حسه بالانتماء سيحظى بالدعم والتأييد.

بيِّن للموظف كيف أن الفعل المطلوب يلتقي مع أهدافه وقيمه المستقلة. يَقْدُم الموظفون إلى المؤسسات بأهداف وقيم مستقلة توجه حياتهم. ويبحثون عـن التوفيق بين أهدافهم وقيمهم من جهة، وتلـك التي تدعو المؤسسة إليها مـن جهة أخـرى. قدم اقتراحك بأسلوب يمكنهم بـه معرفة أن دعمهم لهذا الاقتراح سيساعدهم على تحقيق أهدافهم بالإضافة لأهداف مؤسساتهم.



العام ١٩٦٢ والحرب الباردة في ذروتها، أطلق الاتحاد السوفيتي قبل خمس سنين بنجاح سبوتنك، وهي كرة من الألمنيوم تزن ١٨٤ باونداً ترسل إشارات صوتية من مدارها فوق الأرض. هذه الأصوات القليلة كانت بوق الإنذار الداعي للتحرك، فحث الرئيس جون إف كندي أمريكة على التقاط التحدي التقني والاستفادة من أفضل جوانب طبيعته. وخلال خطاب في جامعة رايس في هيوستن، تكساس، استحث كندي أمريكة على الهبوط بمركبة فضائية مأهولة على سطح القمر والعودة بها إلى الأرض سالمة قبل نهاية العقد- ليس لأنه أمر سهل ولكن لأنه أمر شاق جذب الحس الوطني باتجاه التحديات التاريخية والمسؤوليات العالمية. وبعد سبع سنين أنجز الهدف.

صف المهمة بحماسة وعبر عن ثقتك بمقدرة الموظف على إنجازها. من النادر أن تجد موظفاً لا يريد أن يكون معتبرا من حيث القدرة والمهارة التي يمتلكها. حتى وإن كان كذلك، فيفضل مختلف الموظفين تلقي التشجيع بوسائله المختلفة، فإذا استطعت أن توصل دعمك إلى المستوى المناسب، سيسهل على الأشخاص دعم طلبك، إما لأن دعمك يمنحهم الثقة التي يحتاجون إليها لتنفيذه، أو لأنهم يشعرون بالتفويض بإعطائك إياهم مهمة يجب عليهم إكمالها بأنفسهم.

اقرن طلبك برؤية جذابة واضحة يستطيع الشخص أن يدعمها بشكل كامل. إن رفد الفعل المرجو برؤية سابقة واضحة يمكن أن يقدم المحرض الذي يحتاج إليه الموظف لتنفيذ طلبك.

ناشد الصورة الذاتية للموظف. إن تقدير الذات قوة عارمة. فإذا وضع طلبك الموظف في موقع لا يناسب تقديره للموظف أو قدراتها، فستواجه المقاومة. ومن المهم فهم أثر طلبك على تقدير للموظف لذاته (إيجاباً أو سلباً). فإذا كان الأثر إيجاباً، بيِّن للموظف أن تنفيذ الفاعلية ينسجم مع

تقديره لذاته. أما إذا كان سلباً، فيمكن أن ينوي الموظف متابعة تنفيذ طلبك إذا فهم أنه توقف مؤقت لصورته الذاتية واعتقد أن النتيجة النهائية أفضل على المدى الطويل.

المناشدات التعاونية (الأيدي)

لتؤثر بنجاح ينبغي عليك القيام بما هو أكثر من اجتذاب عقل الموظف وقلبه. تكمن قوة المناشدات التعاونية في أنها تبني تواصلا بينك أنت، للموظف الذي تحاول التأثير فيه، والآخرين ليقدموا الدعم لاقتراحك، ثم العمل معاً لإنجاز هدف مهم متبادل يمد يدا للآخرين في المؤسسة وهو طريقة فاعلة جداً في التأثير. أكثر من ذلك، فإنه يبين حقيقة أن التأثير ليس عملية أحادية الاتجاه، تتدفق من موظف باتجاه الآخر. وعوضاً عن ذلك، فهو تبادلي-يتدفق جيئة وذهاباً ويهب الأفكار والخطط والقرارات التي تفضل على أي من أفكار الموظف الأصلية.

زود الموظف بالموارد الضرورية التي يحتاج إليها لإنجاز عمله (على سبيل المثال: الوقت، الموظفون، المواد، الدعم التقني) عامل مهم في تنفيذ أحدهم لاقتراحك هو أن تكون راغباً بتقديم ما يلزم من المساعدة لإنجاز المهمة وقادرا على ذلك. وغالبا ما يجب عليك تقديمه يعتمد على موقعك وصلاحياتك، وكلما زاد ما تستطيع أن تقدمه، زاد احتمال أن يمضي الشخص في تنفيذ طلبك.

قلل من صعوبة تنفيذ الطلب عن طريق إزالة عوائق النجاح. هناك جزء من دعم الشخص الذي وافق على الاضطلاع بالمهمة يكون بإزالة عوائق النجاح أو تقليل الصعوبة في تنفيذ طلبك. فمن المهم للأشخاص الذين تحاول التأثير فيهم أن يدركوا أنك تعمل لمصلحتهم.

تطوع لمساعدة الشخص في إنجاز المهمة. كذلك بالعمل، تجعل من باعثك واهتمامك الحقيقي بنجاح المشروع قدوة للآخرين، فيكون احتمال دعمك من الشخص أكبر.



أشرف رقيب على فريق من أربعة أشخاص. جاء إلى مكتبه في يوم عطلة وبدل مكان كراسي الجميع وفق النسق الذي يعتقد أنهُ أكثر فاعلية. وعندما أتى فريقه للعمل صباح الإثنين، كان الأربعة جميعهم منزعجين جداً-لدرجة جعلته يسمح لهم بإعادة كل شيء إلى مكانه السابق. جمعهم بعدها وقدم لهم النصيحة عن الكيفية التي يمكن أن تعيد ترتيب المكتب ليكون أكثر فاعلية. وبحصولهم على الحد المقبول من الاهتمام، مشوا بالخطة نفسها! ولذلك أعادوا الأثاث للمكان الذي وضعه مشرفهم فيه. هذه المرة كانوا جميعاً منسجمين معها منذ أن أصبحت «فكرتهم» وليست وصفة جاهزة من رئيسهم.

اعرض المساعدة على الموظف في عمله الاعتيادي. انتبه إلى المكان الذي يمكن أن يعاني فيه الموظف من بعض الضغوط في مركز عمله، واعرض تقديم الدعم. تجنب القيام بما يفوق قدرتك أو محاولة المساعدة في المنطقة التي ليست في حدود خبرتك ومعرفتك.

اطلب اقتراحات حول كيفية تحسين الاقتراح الأول من أجل إيجاد نتيجة رابح لرابح لجميع الأطراف المعنية. عليك أن تكون أكثر مرونة فيما يتعلق بالنتيجة النهائية، ولكن هذا الأمر غير ممكن دائماً. لعل المؤسسة حملتك مسؤولية مهمة ما، عندما انتهت، تصادمت مع أشخاص آخرين. ولكنَّ هؤلاء الموظفين ربما لم يُستَشَارُوا فيما إذا كان القرار السليم قد اتخذ. في هذه الحالات، من الضروري لك أن تقدم أي دعم تستطيع القيام به بحيث تساعد الموظفين على أن يصطفوا وفق توجه المؤسسة.

اطلب من الموظف الأفكار حول كيفية المهمة المطلوبة، وادمج هذه الأفكار في المهمة. من المرجح أن يلتزم الموظفون بفكرة ما إذا أشركوا في

اختيار الكيفية التي يمكن إنجازها بها. إذا كنت بالفعل تطلب المدخلات، فتابع وسَوِّ اقتراحك ليتكيف مع أفكارهم. ولكي تفعل هذا، يجب عليك العمل قريباً منهم لتقرر إذا كان ما يقترحونه عملياً ومناسباً. تجعلك هذه التقنية توجه توقعاتهم بأسلوب منفتح وبذلك يترجح أن تلتقي الخطة مع حاجات الجميع.

استجب بكثير من الاهتمام لاقتراحات الموظف وجوانب قلقه. أصغِ. أصغِ. أصغِ. خذ وقتاً لتفكر ملياً في اقتراحات الموظف وجوانب قلقه. فأنت تجمع معلومات إضافية عما سيحدث إذا لم تكن مستعداً للقاء محتمل مع مزيد من المسهمين الذين يمكن أن تلتقي بهم في الشارع على مشاركته.

أشرك الموظف في أكبر مهمة متعلقة بإقرار كيفية تنفيذ أهدافك. يستغرق التأثير وقتاً. فهو مشابه لزراعة الحبوب وإنمائها. قبل تقديم طلب معين، اسأله عن رأيه في المطلب العام. ثم ابحث عن الحالات التي يمكنك أن تستجمع أفكارك فيها لاستقصاء إضافي ولتأمين المشاركة. وعندما تشعر أن الوقت ملائم وأنك أسست لمشاركة كافية بإدخال التغذية الراجعة للموظف، عندها شاركه في مطلبك الخاص.

أوجد تحالفات مع الموظفين الداعمين للمهمة المطلوبة. تبنت المؤسسات المعاصرة بنية أفقية أكثر، ما يعني أن مقدارا قليلا من القرارات يتخذ دون إشراك أصحاب مصلحة متنوعين. في المحصلة، يصبح بناء أحلاف للدعم أمرا حاسما للنجاح. إنه تكتيك فاعل يتمثل في تعيين وإشراك أصحاب المصلحة الإستراتيجيين الذين ساندوا اقتراحك وهكذا يشكلون قاعدة عريضة للدعم.

أخبر الشخص عن أولئك الجديرين بالثقة الداعمين للمهمة المطلوبة. احذر من ذكر أسماء أناس مشهورين تعرفهم أو كنت قد قابلتهم بغية التأثير على الموظفين، ولكن عندما تعطى الإذن، استخدم أسماء أولئك الذين يقدرهم الموظف ويحترمهم، واشرح سبب دعم هؤلاء الموظفين لفكرتك.

استعن بالموظفين الجديرين بالثقة ليساعدوك في التأثير في الموظف. من هم القادة الذين يتوقف الناس عندهم ويصغون إليهم في مؤسستك؟ سل هؤلاء القادة تعزيز أفكارك بقبول عام.

طور أحلافاً إستراتيجية بواسطة التشبيك مع أصحاب المصلحة النافذين الذين سيساعدونك في تطوير إستراتيجية تأثيرك. يتطلب بناء شبكة ذات أساس متين وقتا وعناية متواصلين. لذلك تفحص كل بريد إلكتروني، و تفاعل، وكل نقاش عام باعتبارها وسائل لإنجاز ذلك الهدف.

تفعيل التأثير

لكي تصل بتأثيرك الشخصي إلى حده الأعلى، عليك أن تستكشف التكتيكات التي تحصد أهم الدعم لمهمة معينة. كما تحتاج في الوقت نفسه، إلى أن تفصل إستراتيجيتك التأثيرية على مقاس ذلك الشخص المحدد من بين الذين تطلب دعمهم. كلما اكتسبت خبرة باستخدام مختلف تكتيكات التأثير، ستكتسب ثقة أكبر بمهاراتك التأثيرية.

يمكنك بناء تلك الثقة وترميم النقص في أدوارك التأثيرية التي تؤديها تدريجياً عن طريق التخطيط الحذر لكل حالة تخطط فيها لالتماس الدعم من الآخرين. يمكن للخطة أن تأخذ صورة النص الذي تشرع من خلاله بتقويم الحالة (ما الذي تحاول إنجازه؟) وتقويم أصحاب المصلحة من الذين تنشد قبولهم ودعمهم. تستطيع أن تعيد النظر في مواطن القوة والضعف لمختلف تكتيكات التأثير واستباق ردود الفعل المرجح أن تحصل عليها مقابل جهدك. بعد الشروع في هذه الخطة يمكنك أن ترسم تفاصيل المقابلة بينك وبين الموظف الذي تريد التأثير فيه.

باستخدام معلومات هذا القسم، فكر إلى أبعد الحدود في الأفعال التي ستتخذها قبل جلسة التأثير وفي أثنائها. وبعد الجلسة أعد النظر في

أفعالــك وفي استجابــات الشخص الذي تحــاول التأثير فيــه. فكر جيدا في جهودك بحيث تستطيع أن تتعلم من خبرتك وأن تستخدم ما تعلمته لتصوغ المواجهات المستقبلية.

رتب أهدافك

مــن المرجــح أن تنجــح في التأثــير في أفــراد آخريــن إذا أسســت أهدافا واضحــة، وقومت جمهــورك، وحددت تكتيــكات التأثير المناسبــة، ومارستها. استخدم الأسئلة الآتية لتعمل أفكارك حول من هو الذي تحتاج إلى التأثير فيه وما الذي تنوي إنجازه.

- مــن هو الموظف الذي تحــاول التأثير فيه وما هو الموقــع الذي يشغله بالنسبة إليك (رئيس، ند، مرؤوس، زبون، بائع ،... إلخ.)؟
- مــا هي الحالة؟ لم أوكلت المؤسسة هذه المهمة إليك؟ ولم تحتاج دعم هذا الموظف لفكرتك؟
- ما الذي تريد أن ينتج عن جلسة التأثير؟
- مــا هــي المنافع التــي تريد أنــت والشخص الــذي تنــوي التأثير فيه الحصول عليها إذا عالجت الحالــة جيدا؟ وكم سيكلفكما تعاملكما الفاعل مع هذه الحالة أنت والموظف الذي تريد التأثير فيه ؟
- حــدِّد أوجه التشابه والاختلاف للقوة الشخصية والمكانية بينك وبين الموظف الذي تريد التأثير فيه. كيف تستطيع تفعيل هذه القوة لتزيد من تأثيرك؟

تحديد الفوائد والتحديات

إن كل جهــد تأثــيري تبذله لهــذا الشخص يحقق فوائــد ويولد تحديات متعلقــة به-بمعنى آخــر، تلك الأشياء التــي تجعله أسهل وتلــك التي تجعله

أصعب. على سبيل المثال، لعلك تعرضت لمواجهة سلبية في الماضي مع الموظف الذي تأمل أن تؤثر فيه الآن؟ كيف ستتعامل مع الأثر الباقي لتلك المواجهة؟ من الجانب الإيجابي، ربما تمتلك بعض الخبرة في مجال معين اختارته المؤسسة، وذاك الموظف الذي ترغب أن تؤثر فيه يريد الحصول على بعض الخبرة في هذا المجال . بتحديد الفوائد والتحديات الموجودة، ستكون قد حصلت على استعداد أفضل للاستفادة من الفوائد ومعالجة التحديات. وستزيد أيضا من فرص نجاحك في التأثير في الموظف. ورقة العمل في صفحتي ٢٩-٣٠ ستساعدك في التحكم في العقبات والتحديات التي تحدث لدى التأثير في الشخص. استخدمها أيضاً لتوضح الفوائد التي يمكن الاستعانة بها لزيادة فرصك في النجاح. تم تصنيف ثلاثة مجالات واسعة، ولعلك تفكر في مجالات أخرى يمكن للتحديات والإعانات أن توجد فيها.

تطوير نص جلستك التأثيرية

باكتسابك ما تعلم عن الموظف الذي تريد التأثير فيه والحالة التي ستحاول التأثير فيها، تستطيع الآن أن ترسم التفاصيل حول كيفية إجراء المقابلة مع الموظف. يتضمن التأثير بنجاح في الآخر أكثر من مجرد تقديم طلب. فللحصول على التزام الموظف، عليك أن تنخرط في حوار متصل بهدفك، لتفسر الفوائد التي ستتمخض عن ضم جهده إلى جهدك، وتؤمن تأييده.

هناك طريقة واحدة للبدء عند التخطيط لحوار ما وهي بتحديد تكتيكات التأثير التي من المرجح أن تعمل بصورة أفضل اعتماداً على ما تعلمه. أمعن النظر في الحالات الموصوفة ضمن الصفحات ١٩ - ٢٧ لاختيار التكتيكات التي تعتقد أنها الأكثر تأثيراً. راجع الكيفية التي قومت بها أداءك على صعيد تأثير مهاراتك التكتيكية في ورقة العمل على الصفحات ١٦ - ١٨. وأعطِ انتباها مميزا للتكتيكات التي لم يتكرر تقديمها، وفكر كيف يمكنك تطويرها قبل إجراء حوارك التأثيري من أجل زيادة فرصتك في النجاح.

ليس من الضروري أن تعمل الكثير لتطوير بعض التكتيكات نادرة الاستخدام؛ كل هذا العمل في بعض الأحيان عبارة عن انتباه للنواقص في علبة الأدوات الخاصة بتكتيكاتك التأثيرية، لتبني بعدها بعضا من هذه التكتيكات في رسالتك. هناك إستراتيجية تنموية أخرى موجودة لتقويم الفوائد التي حددتها وعليك أن تفكر فيها وفي الكيفية التي تستطيع بواسطتها الاستعانة بهذه الفوائد لتدعم التكتيكات التي لا تستخدمها عادة. على سبيل المثال: إذا كنت ماهرا في التعاون ولكنك تجد عرض الأسباب المنطقية تحدياً، فربما يمكنك أن تضع الآخرين في الصورة لمساعدتك على تطوير الأساس المنطقي. لعلك تحتاج لمزيد من الممارسة والتمرين، أو عليك أن تبحث للحصول على تكتيكات أخرى لتصل إلى مستوى المهارة الذي يلزمك لتكون مؤثرا فاعلاً. هدفك قبل البدء في الحوار التأثيري هو الشعور بمستوى جيد من الثقة والاطمئنان إلى التكتيكات التي اخترت استخدامها. ستساعدك ورقة العمل الموجودة في صفحتي ٣١-٣٢ على تطبيق خطتك بنجاح.

الورقة الدراسية لتحليل الإعانات والتحديات		
	عناصر التحديات السلبية	عناصر الإعانات الإيجابية
العلاقة ما نوع علاقة العمل التي تملكها مع الموظف الذي تريد التأثير فيه؟ ما هو مستوى الثقة والاحترام بينكما؟ هل تعاونتما في العمل سابقاً؟ وهل كان ذاك العمل ناجحاً؟ ما سبب نجاحه؟ هل نشب بينكما خلاف سابقا وهل أنتما متخاصمان الآن؟ ما هي الحالة التي أدت إلى الخلاف؟ وهل تم الفصل فيه؟ وهل خلف أي مضاعفات؟		

السياسة والسلطة هل يشغل الموظف الذي تريد التأثير فيه منصبا أعلى أم أقل من منصبك في المؤسسة؟ ما مقدار القوة التي يخلفها ذلك التفاوت في إستراتيجيتك التأثيرية؟ هل يمتلك هذا الموظف نوعاً غير رسمي من السلطة في المؤسسة بالاعتماد على مهارات إقامة العلاقات، مثلاً، أو على شبكة من الأنداد؟ كيف يمكنك استخدام هذه المهارات أو تلك الشبكة للتأثير في الموظف؟ ما هي التحديات التي سيضعونها في طريقك كلما حاولت التأثير.		
المهارات والمعرفة أيملك الموظف الذي تريد أن تؤثر فيه المهارات والمعارف التقنية اللازمة، تلك التي ستساعد على إنجاز مهمتك أو ستسهم في اقتراحك؟ هل نال اقتراحك اعتراف الموظف بالمهارات والمعرفة؟ وهل يتطفل اقتراحك على المجال التقني الذي يعتبره الشخص ميدانه؟		
استناداً إلى تحليلك، هل من المحتمل أن تؤدي محاولتك للتأثير في هذا الموظف - وفي هذه الحالة - إلى نتائج إيجابية؟		

إدارة حوارك

الآن وبما أنك قومت مهاراتك، ورسمت أهدافك، ووصفت الموظف الذي تحاول التأثير فيه، ووضعت مسودة لأرضية جلستك التأثيرية، فأنت جاهز لتجري حوارك. استعن بالأفكار التي طورتها باستخدام ورقة العمل الموجودة في صفحتي ٣١-٣٢ لتساعدك على التركيز خلال المحادثة. إن المهارات

الفاعلة في الاتصال والعلاقات مع الموظفين حاسمة في هذه المرحلة، وتستطيع أن تصوغ استخداماً جيداً لهذه المهارات بتهيئة الوضع لطلبك وبإقامة حالة من الوئام مع الموظف الآخر.

هيء الشروط المناسبة. انتقِ الزمان والمكان المناسبين لحوارك التأثيري. وأوجد وضعاً تنخفض فيه الارتباكات إلى أدنى مستوياتها. انتقِ وضعاً طبيعياً لتقليص التفاوت في السلطة الشخصية وتلك المتعلقة باختلاف المواقع على السلم الوظيفي. وابتدع إطارا يشجع الانفتاح، والتفاؤل، والتواصل مع الموظف الذي تحاول التأثير فيه.

وفر حالة من الوئام. وصِّف الحالة. ودقق لمعرفة أن الموظف يفهم ما تقول. كن واعيا للأثر الفاعل الذي يملكه التواصل غير الكلامي كلغة الجسد ونغمة الصوت. تأكد من أنك تتواصل معه عبر العيون والابتسامة ودع الشخص يعلم أو تعلم أنك تنصت لما يقول. راقب ردات فعل الرجل في أثناء حديثك، واستفد من مواطن الاتفاق؛ لتنشئ قوة دافعة نحو نتيجتك المرجوة.

ورقة عمل لحوار التأثير	
أي مناشدات منطقية ستكون أكثر فاعلية؟	ما الذي ستقوله أو ستفعله بالتحديد لتستخدم هذه التكتيكات؟
أي مناشدات شعورية ستكون أكثر فاعلية؟	ما الذي ستقوله أو ستفعله بالتحديد لتستخدم هذه التكتيكات؟
أي مناشدات تعاونية ستكون أكثر فاعلية؟	ما الذي ستقوله أو ستفعله بالتحدي لتستخدم هذه التكتيكات؟

توقع الاستجابات المحتملة. ما الذي يمكن للموظف أن يشعر به أو يفكر فيه عقب محاولتك التأثير فيه؟ وما الذي يمكن أن يقوله؟

أوجد حوارا عكسيا. وخططاً للكيفية التي ستستخدم فيها تكتيكات تأثيرية إضافية للإجابة، وإذا اقتضت الضرورة ذلك، على إجابات الموظف.

حدد النقط المحتملة للانسجام المتبادل واستخدمها للتحرك نحو نتيجتك المرجوة. وأمن الموافقة عليها. وأسس لخطوات واضحة يتخذها كل منكما لينجز أهدافك المقبولة.

اختم اللقاء بملاحظة إيجابية. وعبر عن إعجابك وبلغ استعدادك للقاء ثانية من أجل مراقبة التقدم الذي تحقق نحو الهدف.

التسجيل والتأمل

مــن المهم أن تتعلم مــن خبرتك، لتزيد مقدار مهاراتــك التأثيرية. فكل مرة تحاول التأثير بأحدهم فيها، حتى وإن كان بمجرد طلب صغير، فلديك الفرص لتسترجع ما حدث في الماضي وتستجيب للمواجهة بتكييف تكتيكاتك وتقنياتك، سجل ما حدث عقب حوارك التأثيري وفكر فيما تعلمته. استخدم الأسئلة الآتية دليلاً للتركيز على دروسك في الخبرة.

- ما الذي كان ناجحاً؟ صِف الحالة واستجابة الموظف .
- ما الذي لم يكن ناجحاً؟ صِف الحالة واستجابة الموظف.
- هــل حصلــت على النتيجة التــي ترجوها؟ صِف أي حــل وسط أو أي تطوير لهدفك المراد.
- ما الذي ستفعله بأسلوب مختلف في المرة القادمة؟
- ما هي الخطوات التي وافقت أنت والشخص الآخر على اتخاذها لاحقا؟
- ماذا تعلمت عن نفسك وعن مهاراتك التأثيرية؟
- ما هو الدعم الإضافي الذي تستطيع إيجاده لتطور مهاراتك التأثيرية؟

التأثير على المدى الطويل

التأثير في الآخرين ليس أمرا سهلاً. فهو لا يوظف مهارات التعليم والممارسة فقط ولكنه يقومك بوصفك متوصلاً مهارات علاقاتك الشخصية واتصالاتك. وما هو أبعد من ذلك أن التأثير الناجح في أحدهم ليقر بجدول أعمالك أو ليلتزم بأهدافك المرجوة قد لا يحدث مباشرة. فمع كل فرد تحاول التأثير فيه عليك أن تكون حذرا بتقدير التكاليف والفوائد الموظفة للموافقة على رأيك. وهذا يعني أن مرونتك وتكيُّفك بوصفك قائداً سيخضعان للاختبار.

تستطيع أن تحصل على تأثير أفضل بالاستعانة بناصح مخلص، أو بزميل، أو بمدرب لترفد تطوير مهاراتك. ابحث الأشخاص النافذين في مؤسستك. راقب ما يفعلونه وما يقولونه وكيف يعالجون فرصهم في التأثير. تحدث معهم حول تكتيكات تأثيرهم وكيف قاموا بتطويرها. إذا بقيت على تماس مع نقط ضعفك وقوتك الخاصة، فاعمل على تطوير المهارات نادرة الاستخدام، واجعل كل خبرة في التأثير فرصة للتعلم، وهكذا ستعزز كثيرا من القدرات الحاسمة في ميدان القيادة.



كتب مقترحة للقراءة

Bragg, M. (1996). *Reinventing influence: How to get things done in a world without authority.* London: Financial Times-Prentice Hall.

Carnegie, D. (1982). *How to win friends and influence people* (Rev. ed.). New York: Pocket Books.

Cohen, A., & Bradford, D. (1991). *Influence without authority.* New York: John Wiley & Sons, Inc.

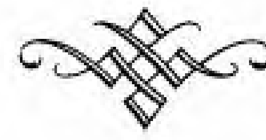
Hook, J. (1999). *The agile manager's guide to influencing people.* Bristol, VT: Velocity Business Publishing.

Johnson, R., & Eaton, J. (2002). *Influencing people.* London: Dorling Kindersley.

Maxwell, J., & Dornan, J. (1997). *Becoming a person of influence.* Atlanta, GA: Maxwell Motivation, Inc.

Pfeffer, J. (1992). *Managing with power: Politics and influence in organizations.* Boston: Harvard Business School Press.

Rogers, J. (1999). *Influencing people: The essential guide to thinking and working smarter.* New York: American Management Association.



الخلفية

يمتلك البحث تاريخاً طويلاً في الكيفية التي يستخدمها المديرون للتأثير حيث أدى إلى فهم عام بأن القادة يستطيعون أن يستخدموا تكتيكات متعددة ليبنوا الالتزام وليحصلوا على النتائج من: الأنداد، المرؤوسين، والرؤساء. بالتركيز على الممارسات المعرَّفة في أبحاث الباحثين:

(Yuki & Falbe 1990; Yuki Lepsinger، & Lucia، 1992; Yuki & Tracey، 1992)

من أجل الوظائف حالياً في المؤسسات، طور مركز القيادة الإبداعية عدة برامج تعليمية تركز على فن التأثير. حيث جلبت بعض هذه البرامج المشاركين إلى حرم مركز القيادة الإبداعية ليتعلموا كيفية تطوير مهاراتهم التأثيرية، وأخرى أنشأت مشاريع تطويرية معتمدة مخصصة لعملاء محددين ممن يريدون تعليم موظفيهم التكتيكات للحصول على النتائج في عصر المؤسسات المسطحة غير الهرمية ومتعددة الأهداف.

يستخدم مركز القيادة الإبداعية أدوات تقويم، ومنها تقنية التعليم بتسجيل الفيديو، والموجزات النصية وذلك لمساعدة المديرين في تبين تكتيكات التأثير التي يستخدمونها معظم الأحيان وتلك التي يحتاجون إلى تطويرها لتصبح أكثر فاعلية. بالإضافة إلى ذلك؛ فالمشتركون في البرامج المركزة على التأثير في مركز القيادة الإبداعية يكتسبون الدراية والثقة التي تمكنهم من تحديد الأشياء التي يستخدمون فيها تكتيكات تأثيرية معينة، تطور إلى أقصى درجة كلاً من رأسمالهم الاجتماعي وفاعلية علاقاتهم الشخصية. إن البرامج التعليمية التي تركز، بوضوح وإلى الحد الأقصى على تطوير تكتيكات التأثير هي برامج مؤسسات القيادة في مركز القيادة الإبداعية، ويصنف البحث على أنه أهم برامج التطوير المعتمدة في مركز القيادة الإبداعية.

ملخص النقاط الرئيسة

إن التأثير هو المكون الرئيس في القيادة. قد لا يكون موقعك في مؤسسة ما والسلطة التي تخولك إياها كافية لتحرض الناس على القيام بما تطلبه. إن تطوير مهارات التأثير يمكنك من تحقيق التزام الناس من جميع المستويات: أندادك، ومرؤوسيك، ورؤساؤك.

قـد تكون تكتيـكات التأثير منطقيــة، أو شعوريــة، أو تعاونية. الخطوة الأولى هي بتقويم تكتيكات التأثير التي تستخدمها حاليا. بعد ذلك تستطيع أن تطور تلك التي تستخدمها نادرا لتصبح أكثر فاعلية.

إن التخطيط مهم. رتِّب أهدافك: حدِّد ما تود إنجازه ومن يلزمك التأثير فيــه. خذ بعين الاعتبار أي فوائد وتحديـات ستلاقيها خلال اجتيازك للحالة وبذلــك تستطيــع أن تستفيد مــن الفوائد وتعالــج التحديات. حــدِّد تكتيكات التأثـير التي من المحتمـل أن تصنع الأفضل. أعطِ انتباهــا مميزا للتكتيكات نادرة الاستخدام، وفكر كيف تستطيع تطويرها قبل جلسة التأثير.

عندمــا يحين الوقت للحوار الفعلي، ضع الشروط الملائمة لطلبك وأقم حالــة مــن الوئام مع الموظف الآخــر. استفد من نقاط الاتفــاق للمضي نحو نتيجتك المرجوة.

فيمــا بعــد، سجل مــا حدث وفكر بواسطــة ما تعلمته. بهــذه الطريقة، تصبح كل محاولة للتأثير خبرة معرفية، وتتابع تعزيز قدرتك.



قوتك في التأثير: ورقة عمل ذاتية الإرشاد

الجدول

ضع كل نقطة من نقطك في الجدول المدرج أسفل الصفحة، ومن ثم صل النقطة ستعرف عندها أي التكتيكات التأثيرية تستطيع أن تطور لتكون أكثر فاعلية.

الرأس منطقية الفوائد الشخصية الفوائد المؤسسية			القلب شعورية المنشدات العاطفية		الأيدي تعاونية التحالفات التشاور التعاون	

IDEAS INTO ACTION GUIDEBOOKS

FOR THE PRACTICING MANAGER

Influence

Gaining Commitment, Getting Results

Center for Creative Leadership

للمدير الممارس

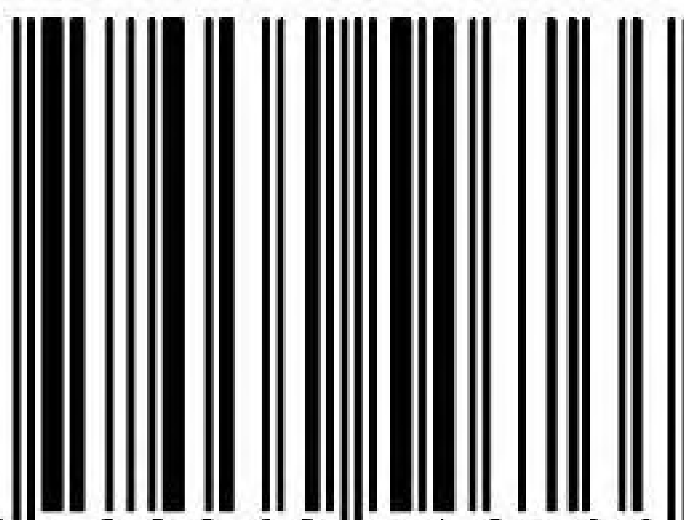
التأثير

إن التأثير مكون أساسي في القيادة. قد لا يكون موقعك في مؤسسة ما والسلطة التي تخولك إياها كافية لتحرض الناس على القيام بما تطلبه. إن تطوير مهارات التأثير يمكنك من تحقيق التزام الناس من جميع المستويات: أندادك، ومرؤوسيك، ورؤسائك.

ديفيد بالدوين: هو عضو هيئة التدريس في مركز القيادة الإبداعية المؤسس على أرض جامعة سان دييغو. منذ عام ١٩٩٥، أدار ووجّه مبادرات للقادة، من ضمنها مزيج من البرامج التعليمية العالمية، لزبائن مركز القيادة الإبداعية. وبوصفه مدرباً تنفيذياً، يشرك الزبائن في تحديد كيفية زيادة قدراتهم التأثيرية. ديفيد حائز على إجازة جامعية في الاتصالات الخطابية من جامعة سان دييغو، و ماجستير بالاتصالات التنظيمية من جامعة الينوى.

كورت غريسن: هو كبير الزملاء المشرفين على برنامج القيادة الإبداعية في جامعة سان دييغو. وهو عضو هيئة تدريس متفرغ، ومتخصص في القيادة وفي فريق التقييم والتحديث، ومدرس تنفيذي للقيادة الفاعلة، وللتحول المؤسساتي. كورت حائز على إجازة جامعية في علم النفس من جامعة سان دييغو، وماجستير في علم النفس السريري من جامعة روس ميد للعلوم النفسية ودكتوراه في الفلسفة في علم النفس المؤسسي من جامعة كاليفورنيا لعلم النفس الاحترافي في لوس أنجلوس.

مركز القيادة الإبداعية مؤسسة دولية تعليمية غير ربحية، تتمثل رسالتها في تعزيز فهم القيادة، وممارستها، وتطويرها، لمصلحة المجتمع في شتى أرجاء العالم. نحن نجري أبحاثاً، ونصدر مطبوعات، ونقدم تشكيلة واسعة من البرامج والمنتجات التعليمية للقادة والمؤسسات في القطاعات العامة، والتجارية، وغير الربحية.


ISBN:978-9960-54-676-6

للمدير الممارس

التعلم من الحياة

تحويل دروس الحياة إلى خبرة للقيادة

ماريان ن. رودر من
باتريشا ج. أولوت

نقله إلى العربية
أبو بكر محمد

دليل الأفكار العملية



العبيكان
Obeikan

رسالة مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم

عزيزي القارئ:

فــي عصر يتســم بالمعرفة والمعلوماتية والانفتاح على الآخر، تنظر مؤسسة محمــد بــن راشد آل مكتــوم إلى الترجمــة على أنهــا الوسيلة المثلــى لاستيعاب المعــارف العالميــة، فهي من أهــم أدوات النهضة المنشــودة، وتؤمن المؤسسة بــأن إحياء حركة الترجمة، وجعلها محركاً فاعلاً من محركات التنمية واقتصاد المعرفة في الوطن العربي، مشروع بالغ الأهمية، ولا ينبغي الإمعان في تأخيره.

فمتوسط مــا تترجمه المؤسسات الثقافيــة ودور النشر العربية مجتمعة، في العام الواحد، لا يتعدى كتاباً واحداً لكل مليون شخص، بينما تترجم دول منفردة في العالم أضعاف ما تترجمه الدول العربية جميعها.

أطلقــت المؤسسة برنامج (ترجم)، بهدف إثراء المكتبة العربية بأفضل ما قدّمه الفكر العالمي من معارف وعلوم، عبر نقلها إلى العربية، والعمل على إظهار الوجه الحضاري للأمة عن طريق ترجمة الإبداعات العربية إلى لغات العالم.

ومن التباشير الأولى لهذا البرنامج إطلاق خطة لترجمة ألف كتاب من اللغات العالمية إلى اللغة العربية خلال ثلاث سنوات، أي بمعدل كتاب في اليوم الواحد.

وتأمــل مؤسســة محمــد بــن راشــد آل مكتوم فــي أن يكــون هــذا البرنامج الإستراتيجــي تجسيــداً عمليــاً لرسالــة المؤسســة المتمثلة في تمكيــن الأجيال القادمــة من ابتكار وتطوير حلول مستدامــة لمواجهة التحديات، عن طريق نشر المعرفــة، ورعاية الأفكار الخلاقة، التي تقود إلــى إبداعات حقيقية، إضافة إلى بناء جسور الحوار بين الشعوب والحضارات.

للمزيد من المعلومات عن برنامج (ترجم) والبرامج الأخرى المنضوية تحت قطاع الثقافة، يمكن زيارة موقع المؤسسة: www.mbrfoundation.ae

عن المؤسسة:

انطلقت مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم بمبادرة كريمة من صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس دولة الإمارات العربية المتحدة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي، وقد أعلن صاحب السمو عن تأسيسها، لأول مرة، في كلمته أمام المنتدى الاقتصادي العالمي في البحر الميت - الأردن في أيار/ مايو 2007. وتحظى هذه المؤسسة باهتمام ودعم كبيرين من سموه، وقد قام بتخصيص وقفٍ لها قدره 37 مليار درهم (10 مليارات دولار).

وتسعى مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم - كما أراد لها مؤسسها - إلى تمكين الأجيال الشابة في الوطن العربي من امتلاك المعرفة وتوظيفها بأفضل وجه ممكن لمواجهة تحديات التنمية، وابتكار حلول مستدامة مستمدة من الواقع، للتعامل مع التحديات التي تواجه مجتمعاتهم.





التعلم من الحياة

تحويل دروس الحياة إلى خبرة للقيادة

دليل الأفكار العملية

التعلم من الحياة

تحويل دروس الحياة إلى خبرة للقيادة

تأليف

ماريان ن. رودر من

وباتريشا ج. أولوت

نقله إلى العربية

أبو بكر محمد

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم
MOHAMMED BIN RASHID
AL MAKTOUM FOUNDATION

العبيكان
Obeikan

Original Title
AN IDEAS INTO ACTION GUIDEBOOK
Learning from Life
Turning Life's Lessons into Leadership Experience
Marian N. Ruderman and Patricia J. Ohlott

ISBN 1-882197-60-7

Published by: Center for Creative Leadership, Post Office Box 26300, Greensboro, North Carolina 27438-6300, (U.S.A.)

ISBN 3 - 622 - 54 - 9960 - 978

الناشر العبيكان Obeikan للنشر

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة الموسى للمكاتب
هاتف 2937574 – 2937581 فاكس: 2937588 ص. ب: 67622 الرمز: 11517

الطبعة العربية الأولى 1430هـ 2009م

ح مكتبة العبيكان، 1430هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

رودرمن، ماريان
التعلم من الحياة./ ماريان رودرمن؛ أبو بكر محمد.- الرياض، 1430هـ
38ص؛ 14 × 21 سم. (سلسلة دليل الأفكار العملية)
ردمك: 3 - 622 - 54 - 9960 - 978
1. إدارة الأعمال 2. إدارة الأفراد أ. ماريان رودمن (مؤلف)
ب. أبو بكر محمد (مترجم) ج. العنوان د. السلسلة
ديوي 658.4 1430 / 415

صدرت هذه الطبعة باتفاقية نشر خاصة بين الناشر العبيكان Obeikan و 

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم غير مسؤولة عن آراء المؤلف وأفكاره، وتعبر الآراء الواردة في هذا الكتاب عن وجهة نظر المؤلف وليس بالضرورة عن رأي المؤسسة.

امتياز التوزيع شركة مكتبة العبيكان Obeikan
المملكة العربية السعودية – العليا – تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة
هاتف 4160018 – 4654424 فاكس 4650129 ص. ب 62807 الرمز 11595

توطئة

سلسلة الكتب

دليل الأفكار العملية

تعتمـد هذه السلسلة من الكتـب على المعرفة العمليـة التي أنتجها مركـز القيـادة الإبداعيـة خـلال أكـثر مـن ثلاثـين سنة مـن البحث والأنشطـة التعليمية التي جرت بالمشاركة مع مئات الآلاف من المديرين والتنفيذيـين. لقد اختلفت شراكة هذه المعرفة عن مثيلاتها في الأقسام الجامعيـة أو الهيئات المهنيـة أو المكاتب الاستشاريـة. والمركز ليس هو مجـرد مجموعة مـن الأفـراد المتمرسين (ذوي الخـبرة)، على الرغم مـن أن مؤهلات كوادره تُعد متميزة جداً، وإنمـا يمكن النظر إليه على أنه مجتمـع يشترك أعضاؤه بمجموعة من المبـادئ، ويعملون معاً لفهم وإيجاد الاستجابة للتحديات القيادية والتنظيمية.

تهدف هذه السلسلة إلى إمداد المديرين بنصائح خاصة بكيفية إكمال مهمة تنمويَّة، وهي أول تحدٍّ من التحديات التي تواجه القيادة، وهي في سبيلها لتحقيق ذلك.

تحمل هذه السلسلة مهمة المركز التي تهدف إلى تقدم فهم وتنمية وممارسة القيادة لنفع جميع أفراد المجتمع. نحن نعتقد أنك سوف تجد أن هذه السلسلة - «دليل الأفكار العملية»، إضافة مهمة جداً لوسائل وأدوات القيادة.



مُحْتَوَيَاتُ الكِتَابُ

الموضوع | الصفحة



موجز تنفيذي

مــن المُسَلَّم به بشكل واسع في المنظمات: أن الخبرة المكتسبة من مهمات الوظيفة والتدريب الرسمي، تساعد المديرين في تطوير مهاراتهم في مجالات عديدة مثل تطبيق جداول الأعمال، وتوطيد العلاقات، وتكوين التغيير، وزيادة الإدراك الشخصي. وإذا كنت مديـرًا وقد وضعت لنفســك أهدافًا للتطور، فستكــون قادرا على تحقيــق تلك الأهداف خلال المهارات، التي تتعلمها أثناء الوظيفة وخارجها. ويوضح لك هذا الكتيب الإرشادي كيف يمكن لخبراتٍ من العلاقات العائلية، والصداقات، والعمل التطوعي، والهوايات الشخصيــة أن تعــزز نمــوك المهنــي وفاعليتك. إن هــذا الكتيب الإرشادي موجه للرجال والنساء جميعا، كي يساعدهم في تحقيق تفاعل أكثر لثراء وإنتاج في العمل والحياة الشخصية.



قوة التجاذب بين العمل والحياة

فيما لـو ألقيت السؤال علـى المديرين والرؤساء مـن أين حصلوا على أقوى تدريب تطويري وأكثره فاعلية، فستكون الإجابة التي قد تحصل عليها: أثنـاء العمل. إنه مسلـم بشكل واسع في المنظمات أن الخـبرة المكتسبة من مهمات الوظيفـة والتدريب الرسمي، تساعد المديريـن في تطوير مهاراتهم في مجالات: مثل تطبيق جداول الأعمال، وتوطيد العلاقات، وتكوين التغيير، وزيادة الإدراك الشخصي.

ولكـن غالبا ما، فإن هـؤلاء المديرين والرؤساء أنفسهـم لا يقدِّرون ما يمكـن تعلمه خـارج العمـل. وتعرض وسائـل الإعلام بشـكل مستمر نقطة التقاطـع بين الحيـاة العملية والحيـاة العائلية، بأنها مشحونـة بخطر على الوظيفـة. وتعرِّف عبارات مثل (مسلك الأم) كيـف يتم عرقلة مهمة بعض النسـاء، عندمـا يضطلعن بـدور الأم. ويشير الوصف (ضغـط الأب) إلى الصراع الذي قد يشعر به الرجال، عندما تتعارض توقعات التفوق في العمل مع الرغبة في قضاء وقت أكثر مع العائلة.

وبرغـم أن الأدوار والمسؤوليات التي لا تتعلق بالعمل قد تحد من الأداء الوظيفي وتتداخل معه، إلا أن ثمة جانبًا آخر للقضية أكثر ثراء بالإمكانيات والمكافـآت. ومن الممكن للاهتمامـات والأدوار والمسؤوليات خارج العمل أن تمثل مصادر إبداعية وداعمة، لتعلم كيف تصبح مديرًا ذا فاعلية أكبر.

إنـه مـن المهم أن تـرى أن الأنشطـة العادية التي لا تتعلـق بالعمل مثل تنظيـم مناسبـة لجمع التبرعات، وتدريـب فريق رياضي للشبـاب، أو حتى مناصـرة قضية للمجتمـع، هي ليست غير متصلة أو غـير مرتبطة بأنشطة عملـك. وتوفر مثل هذه الأنشطـة كلا من المهارات العملية والدعم النفسي،

الـذي يمكـن أن يعزز من فاعلية قيادتـك في العمل. وليسـ الأمر أنه يجب عليـك أن تكون الرجل الخارق (سوبرمان) أو المرأة الخارقة –تملك وتعمل كل شــيء– ولكن لتدرك أن الخـبرات خارج العمل تكوّن دروسا إدارية قوية. واحـذر من إساءة فهـم العلاقة بين الأنشطـة الخارجية والعمـل. وبعكس الاعتقـاد السائد، ومدعوم بأبحاث مركز القيادة الإبداعية (CCL)، فإن الأنشطـة التي تحدث خارج اليوم العملي التقليدي تشارك في فاعلية القائد بصفته مديرًا. ستتعلم في هذا الكتيب الإرشادي ما يلي:

- مـا المهـارات الإداريـة التي يمكنـك تعلمها من خـبرات لا تتعلق بالعمل.
- كيف يمكن لمهارات تطورك في العمل أن تعزز من حياتك الخاصة.
- كيف تحفز الأنشطة التي لا تتعلق بالعمل من تطوير القيادة.
- كيف تزيل الموانع بين عملك وحياتك الشخصية.
- كيـف تطـور خطـة عمـل لتكويـن ارتباطات بـين جميـع أدوارك ومسؤولياتك، داخل العمل وخارجه.

ماذا يمكن أن تتعلم من خبرات لا تتعلق بالعمل

إن الدروس المتلقاة من خبرات خارج العمل قد تؤثر على كفاءة قيادتك في العمـل بعدة طـرق. وإذا علمت كيف تحصد ثمار تلك الدروس، فيمكنك أن تجعـل لهـا تأثيراً على تحديـات القيادة: مثل العلاقات بـين الأشخاص، والتعامـل مع عدة مهمات، أو استخدام معلومات خلفية ذات صلة. ويمكنك الحصول كذلك على تدريب قيّم للقيادة. وأول خطوة للاستفادة من دروسك في الحياة هي إدراك فرص القيادة التي توفرها خبرات خارج العمل. اعتبر

الأمثلة التالية لما يمكنك تعلمه من الخبرات غير المتعلقة بالعمل. وأثناء قراءتك، فكر في خبرات مماثلة في حياتك الخاصة.

مهارات العلاقة بين الأشخاص:

إن خدمة المجتمع، والصداقات، والأبوة، والعلاقات الزوجية هي مجرد مصادر يمكنك أن تستمد منها تطوير مهارات ثرية للعلاقة بين الأشخاص. وثمة العديد من الطرق التي يمكنك بها تعلم مهارات العلاقة بين الأشخاص اللازمة للإشراف الناجح من خبرة شخصية.

لقد كان سوسن ولورنس رئيسين مشتركين لعمل خيري، يدعم منظمة محلية للصحة العقلية. ولكن كانت لهما شخصيتان مختلفتان تماما. فقد كانت سوسن مفكرة إستراتيجية جيدة، وبرعت في تحفيز المتطوعين. بينما كان للورنس درجة من العزم، التي كانت تنقص سوسن. وفي أول الأمر شعر لورنس بالضيق باعتبارات سوسن الحذرة لجميع الاحتمالات، وإصرارها على أن المتطوعين يجب أن يشاركوا في الخطط. وفي نفس الوقت، اعتبرت سوسن أن لورنس هو محب للسيطرة، وغير قادر للاستماع إلى أفكار الآخرين أو احترامهم. ولقد ناقشا خلال فترة الستة شهور التي عملا فيها معا الميزانية وتفاصيل العملية والدعاية. فظهر تباينهم في هذه الاجتماعات. ولكن كان لكل منهما التزام قوي بالنجاح مما منحهما الشجاعة لمناقشة اختلافاتهم بصراحة. وأظهرت تلك المحادثات مزيجًا من نقاط القوة تتلاءم لتصميم وإدارة مشروع معقد.

إن خبرة تطوع للمجتمع لا تختار فيها شريكك في العمل، قد تزودك بتقدير عميق للزوم العمل مع أناس يختلف أسلوبهم في الحياة عنك. ويمكن لذلك التقدير بدوره أن يجعلك أكثر فاعلية في العمل، عندما تعمل مع أناس

يختلفـون عنك في شخصياتهم وأساليب عملهم. ويمكن لذلك أن يساعدك مع فرد من الطاقم، قد ورثته أو شخص جديد في منظمتك.

وظفت (مارجوت) قائمـة بأعمال المنزل؛ (أنغريد)، للاعتناء بطفليها. ولقد تعلمت أنغريد الإنجليزية في مدرستها في بلادها الأم، ولكنها برغم ذلك وجدت صعوبـة في فهم تعليمات وتوقعات مارجوت. وأدركت مارجوت في وقت قريب أنه يجب عليها تغيير أسلوب اتصالها، حتى تتأكد أن رسائلها قد فُهمت. فبدأت تحـدث أنغريد ببطء أكبر وتجنبت العبـارات العامية والمحلية. وكانت تستعرض المهمات والإجراءات أحيانا بدلا من وصفها. واكتشفت مارجوت أن شرح الأمور بأكثر من طريقة ساعد أنغريد في الفهم بوضوح أكبر.

يمكنك مـن خلال الانتبـاه إلى أسلوب اتصالك والتركيـز على كيفية الاتصال بفاعلية أكبر أن تتعلم كيف تجعل رسائلك إلى تابعيك، وزملائك، ورئيسـك أكـثر فاعليـة. إن اختلافـات الاتصـال لا تقـع بـين الثقافـات والجنسيـات فحسب، فيمكنك استخدام خبراتك خارج العمل مع أناس من أعمـار مختلفة، أو الجنسـ الآخر، أو من عرق آخر، وهكـذا دواليك لتتعلم كيف تتواصل بشكل فاعل.

لعـب (دان) على الغيتار أثنـاء الجامعة واستمتع كثـيرا به. واكتشف بعـد عشر سنين أن جاره الجديد المدعو (جيف) يلعب الطبل. وبدأ الاثنان العـزف في غرفـة بقبو منزل جيف عـدة أمسيات في الأسبـوع، ووجدا قبيل وقـت طويل عازفـين لم يتدربا منذ وقت قصير فانضمـا إليهما. وأصبحت دورات عزفهـم أكثر متعـة حيث تجمعوا للعمل معا، داعمـين أحدهم الآخر بالنصائـح، وعازفين موسيقى مصاحبة للمقطوعات الانفرادية، ومحتفلين عندما اتحدت موسيقاهم.

قـد تُظهر المجموعـات غير الرسمية خـارج العمل التـي تتكون لهدف مشـترك قيمـة التعـاون وعمل الفريـق. ويمكنك خـلال هـذه المجموعات الاجتماعيـة أن تتدرب على مهـارات التداول، وتتعلم الانتبـاه إلى المهارات التي يجلبها الناس الآخـرون إلى المجموعة واستخدامها، وتصبح أفضل في عمليـة الاتصال. ويمكن لجميع هذه المهـارات أن تكون مفيدة خلال العمل مع فرق وظيفية مقابلة في المكتب.

كان جـورج لاعب تنس بـارزا خلال سنوات مراهقتـه. وحدث أنه حصل علـى فرصة لتدريب لاعبة تنس شابة تدعـى مشيل التي كانت تستعد لمبارياتها الدوريـة الأولى. وفي دورته هذه كان مدربًا طبيعيًا، مزودًا برد الفعل، ومحددًا الأهـداف، ومقدمًـا الدعم عندما شكّـت بنفسها. ونتيجة لذلـك بدأت مشيل المباريات الدورية بثقة ومهارة، وعلم جورج أنه قد أدى دورا مهماً في تطورها.

إن القيـام بـدور المدرب خارج العمل قد يكون ثمينـا جدا، لتعلم كيفية القيام بنفس النوع من الدور أثناء العمل. ويمكنك أن تتعلم كي ترى التابعين أبطـالاً ناشئين، وباستخـدام مزيج من رد الفعل والدعـم والتحدي يمكنك مساعدتهم لبذل أفضل جهودهم.

تطوعت لوسي في برنامج «من الخدمة الاجتماعية إلى العمل» لمدينتها، وعُينـت مرشدة لغلوريا، وهي أم وحيدة لديهـا ثلاثة أطفال صغار. تقابلت المرأتان كل أسبوع، وكانت لوسي تتصل بشكل متكرر بغلوريا بين الاجتماعات. وكان البرنامج يوفر تدريبًا لوظيفة الاعتناء بالأطفال، ولكن غلوريا غالبا ما كانـت تشكو من العمل الشاق، وكم كان يصعـب عليها الاستيقاظ في ساعة مبكرة حتى تأخذ أطفالها إلى مركز العناية بالأطفال. تعلمت لوسي التغلب على هذه المقاومـة بمساعدة غلوريا، لتصور مستقبلاً تحظى فيه باستقلال أكبر، وخيارات أكثر، وتحكم أكبر على حياتها. وتعلمت أن تسأل بكياسة عن

أمـور ناجحـة صغيرة وخطوات للأمام، وأن تحتفل بهـا. وتعلمت أن تستمع إلى السلبيات وتعزز الإيجابيات.

يجب عليك لتحفيز الموظفين أن تدرك المقاومة، وترى التغيير كفرصة، وتنقـل هـذه النظرة أثنـاء استماعك لنضالهـم، وتحتفـل بنجاحهم. وقد تساعـدك خبرة مرشـد من خـلال هيئة اجتماعيـة لتطور تلـك المهارات، وتوضح لك كيف تستخدمها بشكل فاعل في تطوير نفسك والآخرين.

إن لإيمي حياة عائلية مثيرة. فلها أطفال من الزواج، وأطفال بالتبني، وأطفالها الطبيعيون. واثنان من أطفالها هم من ثقافات أخرى. وتعيش في المنزل في دوامة من التنوع. ولقد كانت في كثير من أوقاتها في مواجهات بين جميع هـؤلاء الأطفال المختلفين. وتقدر إيمي علاقاتهـا مع جميع أطفالها، وقـد عملت بجهد لإنشـاء عائلة هادئة وواثقة. وتشعر اليوم أنه بإمكانها أن تعمل مع أي شخص نتيجة لتوحيدها هذه العائلة المتباينة، ولكن المُحبة.

إن تسويـة الخـلاف وإنشـاء العلاقات هي أمور قيمـة في محل العمل. ومن المحتمل بصفتك مديرًا أن تواجه مواقف يتصرف فيها رفيق في العمل بطريقـة تشعرك بالضيق. وقد يساعـدك العمل خلال قضايا عائلية جدية لتطويـر المهارات، التي تحتاجها للتعامل مع ذلك النوع من المواقف، ولتحول بيئة عصيبة إلى بيئة منتجة ومتعاونة.

التعلم من الحياة

- ما هي التحديات للعلاقات بين الأشخاص التي تواجهها في العمل؟
- ما التحديات المماثلة في حياتك الشخصية؟
- ما الأخطاء التي عملتها أثناء التعامل مع ذلك الموقف خارج العمل؟
- ما الأعمال والمهارات التي قد ساعدتك في حل ذلك الموقف؟
- ما الأمر الذي قد تعلمته ويمكنك تطبيقه على تحدياتك في العمل؟

التعامل مع وظائف متعددة:

إن تعدد الوظائف هو واقع لحياة المؤسسات. فيطلب منا أن نعمل أكثر فأكثر، وأن نقوم به جميعا بسرعة. وليس من السهل دائما أن تتعلم كيف تبقي على هذه السرعة، وتتعامل مع مختلف المهمات في آن واحد.

عادت كورين إلى العمل عندما كانت أعمار توأمها ستة شهور. وكانت لديها شكوك قوية بشأن قدرتها على القيام بدور مديرة وأم معا بشكل فاعل، وشعرت بالإنهاك بزيادة عدد المهمات التي كان عليها أن تتمها كل يوم. ولكن ظهر أن كورين أصبحت مديرة أفضل مما كانت سابقا قبل ولادة التوأم. حيث جعلها الاعتناء بالتوأم أكثر قدرة على موازنة المسؤوليات المعهودة إليها في العمل.

إن المسؤوليات الإضافية في المنزل قد تستلزم تقوية المهارات لتحديد الأولويات والتعامل مع الوقت والتفويض. وقد تحتاج في موقف مثل هذا أن تطلب مساعدة الآخرين، كأعضاء العائلة والأصدقاء أو حتى للدفع إذا استلزم الأمر. ويجب عليك كي تنجح أن توضح أولوياتك وتكون حسن التصرف أثناء التعامل مع متطلبات منافسة. ويمكن لهذه المهارات والأساليب إذا أُخِذَتْ معا أن تطور كفاءتك بصفتك قائدا، يركز على تحقيق المهمات والمشاريع.

استخدام الخلفيات والمعلومات ذات الصلة

قد تستدعي الوظيفة أحيانا أكثر مما ينص عليه وصف الوظيفة. وثمة مناسبات قد يكون امتلاك معرفة شخصية لمنتج أو صناعة أو احتياجات زبون فيها ذا قيمة.

عمـل والد تينا في وزارة الخارجيـة الأمريكية، وعاشت العائلة في عدة دول مختلفـة خلال طفولتها. وتحملت تينا عندما كانت فتاة تغير المدارس، وتـرك الأصدقـاء، وتعلم تقاليـد ولغات جديـدة. ولكنهـا اكتشفت عندما أصبحـت راشدة أنـه كان لها استعـداد أكبر من جميع رفقائهـا في العمل، عندما طورت الشركة التي تعمل لها إستراتيجية عالمية. لقد كانت حساسة للفـروق الثقافيـة، وكانت لديها معرفـة عملية بعدة لغات، وقـد تعلمت من خلال خبرات طفولتها أن تكون مرنة ومتكيفة. وأصبحت ذات أهمية كبرى لشركتهـا وأرسلت كجزء من الفريق المتقدم عندما تم افتتاح مكاتب جديدة عبر البحار.

تذكـر أثناء تقدمك في مهنتك وتطـورك بصفتك مديرا أن تعتبر ثراء التعلـم التجريبـي الذي قـد جمعته خـلال مراحل حياتـك المختلفة. وبدلا مـن تخزين تلك الخـبرات والتقدم، استرجع أجـزاء ذات صلة من خبرات خلفيتك كسند لتطوير مهارات القيادة.

التدرب على القيادة

إنـه من الصعـب العثور على فرص حقيقية للقيـادة. ومن الصعب في بعضـ المنظمـات أن تحصل على تدريـب القيادة الذي تحتاجـه؛ لأن جميع اللاعبين يشغلون الوظائف من قبل.

كان كارل، وهـو محلل أنظمة، يرغب بتشوق في ترقية لمنصب إداري في شركتـه. وكانت ترقياته السابقة مبنية على كفاءته التقنية. ولم يجد فرصة كافية لاختبار إمكانية قيادته، ولم يكن متأكدًا من قدرته على قيادة الناس.

وطلـب مـن كارل بشكل غير متوقـع أن يشغل منصـب الرئيس لمنظمة محليـة للدفاع عـن الطفل. لقد عمـل كارل في مجلس إدارة المنظمة لعدة

سنين، ولكنه لم يتطلع لأن يكون في مركز قيادي. وقرر تحت ضوء أهداف مهنته أن يقبل الترشيح. وبصفته رئيسا لمجلس الإدارة حصل على فرص لإجراء اجتماعات فاعلة وضمان الآخرين في اتخاذ القرار وتحفيزهم لتحقيق أهداف مالية وتعليمية وللخدمة. وعندما توفر منصب إداري في شركته، شعر كارل بالثقة أنه سيكون قادرًا على أداء الوظيفة. وعلم أن باستطاعته أن يكون قائدا فاعلاً.

يمكنك عادة أن تجد بعيدا عن العمل مواقف مثالية لاكتشاف إمكانية قيادتك والتدرب على مهاراتك القيادية. فمثلا، يمكنك عادة في خدمات التطوع أن تقود دون الإعاقة بكيفية عمل الأمور في السابق. إن المسؤولية عن النتائج تجعل مثل تلك الخبرة حقيقية ومفيدة دون ضغط مراجعة الأداء الوظيفي على سبيل المثال.

وقد تساعدك أدوار عائلية مثل تنظيم مشروع لتاريخ العائلة أو التخطيط لاجتماع الشمل أو إدراك أحداث عائلية مهمة من التدرب على مهارات إدارية مثل وضع الميزانية، والتفويض، وقيادة الفرق، والإشراف على المشاريع، والحفاظ على العلاقات بين الأشخاص.

كيف تحفز الحياة الشخصية تطور القيادة؟

ثمة ثلاث طرق مهمة تشجع وتعزز بها الحياةُ الشخصية تطورَ القيادة: الطريقة الأولى هي بتزويد فرص لتطوير القوة النفسية. لقد لاحظت دون شك أنه يمكن أن يكون لأحداث في حياتك الشخصية من يوم لآخر تأثيرات مختلفة على وجهة نظرك وتركيزك. وتشارك مسؤولياتك الشخصية وعلاقاتك في شعورك العام بالقوة والاطمئنان والثقة والمقدرة الذي تشعر به. والطريقة الثانية هي خلال دعم العلاقات العائلية والصداقات التي

يمكن أن تقدم لك التشجيع والنصيحة. والطريقة الأخيرة هي خلال فرص التعليم. فالأدوار التي تقوم بها خارج الوظيفة قد تكون مختبرك لاحتراف المهارات الإدارية.

ولتمكين تأثير الخبرات غير المتعلقة بالعمل من تعزيز فاعليتك الإدارية، يجب عليك أن تصبح مدركًا للطبيعة التطويرية للخبرات غير المتعلقة بالعمل أولا. وبدلا من التركيز على حقيقة كيف أن التزاماتك الشخصية وأنشطتك تصرف عن أهداف مهنتك، افحص كيف يمكن لمثل هذه الأنشطة أن تقوي من قدرتك المهنية بتوفير قوة نفسية وأفراد داعمين وبتحفيز تطور المهارات.

تزود خبرات الحياة الشخصية قوة نفسية

عادة ما ترتبط حياة عملية مليئة في مهنة متطلبة بالإجهاد والضغط. فقد تكون غاضبًا من نفسك لطريقة تعاملك مع موقف، أو تشعر بالحنق من تابعيك، أو تشعر بالتثبيط لنتائج مبادرتك، أو تشعر بالقلق بشأن القرارات التي قد اتخذتها. ومن المفيد جدا خلال تلك الفترات أن تكون لك خبرات خارج العمل تمثل مصدرًا للبهجة والسرور.

عندما تكون قد مررت بأسبوع مليء بأزمات وفوضى غير منقطعة على سبيل المثال، فإن قضاء نهاية أسبوع في عمل ما تحبه ومع أناس تحبهم له تأثير كبير للتهدئة والعلاج. ومن الممكن أن تزود الفرص لكون المرء لعوبًا أو متابعًا لأحد اهتماماته أو شاعرًا بالبهجة بفوائد عظيمة للمدير المشغول.

فكر في الأنشطة التي لديك خارج العمل، تلك التي تعيد شحن طاقاتك حقًا. ولا يجب أن تكون كلها اهتمامات نشطة. فربما تستمتع بزراعة حديقة أو القراءة، وربما يستمتع آخرون بنشاط رياضي أو حضور حفلة. ولكل

شخص ملجأ يمكن أن يستخدم لاكتساب المنظور. وقد يكون الملجأ مكانًا شاعريًا مثل غرفة مفضلة أو بيت للعبادة. أو قد يكون تجريديًا أكثر مثل كتاب مفضل أو فيلم. أيًّا ما اخترت، فإنه من الممكن لمثل ذلك النشاط أن يزود فاصلاً من إجهاد العمل.

كوِّن قائمة من تلك المصادر للملجأ كطريقة لاكتشاف فواصل للأوقات، التي يكون فيها تحدي العمل كبيرًا. هل يمكن أن تمنح وقتًا أطول لأي من تلك الأنشطة، لتوفر فاصلا أكبر؟ هل ثمة أنشطة أو علاقات أو مصادر أخرى تود إضافتها كموازنة لتحدي العمل؟

قوة متجددة من مصادر خارج الوظيفة

أنشطة شخصية/ مصادر	الوقت المصروف خلال الأسبوع
تدريب الفتيات على الكرة اللينة (البيسبول)	٤ ساعات
التدرب على آلة موسيقية	٥ ساعات
نزهة على الأقدام	ساعتان

ونوع آخر من مصدر نفسي يمكن لحياتك الخاصة أن تزودك به هو الثقة. فمثلا، هل تحدثت إلى حشد كبير في حياتك الخاصة، هل تفاوضت بنجاح مع بائع صعب، أو شغلت منصبًا في منظمة للمجتمع؟ ومن الممكن أن يشارك النجاح في حياتك الشخصية بذخيرة تدعمك في العمل.

تُزود العلاقات الشخصية دعمًا للتعامل مع تحديات القيادة

إنه من المفيد لمواجهة التحديات في العمل بنجاح أن يكون لك مجموعة دعم يمكنك أن تحصل منها على رد فعل، وتجرب أفكارًا، وتتعلم مهارات جديدة. ولكن يمكنك أيضا أن تنشئ مجموعة دعم بين الناس الذين تعرفهم

خـارج العمل. ويمكن للعائلة، وللأصدقاء المقربين، وللجيران، وللشركاء في المجتمـع أن يعتمـد عليهـم جميعا كدعـم، ويمكنك نقل فوائـد ذلك الدعم إلى عملـك. وقد يمنحك معرفة أن ثمة مصــادر موجودة للدعم الثقةَ التي تحتاجهـا للمجازفة وللانتقال من منطقتك المريحة. إن مجموعة دعم قوية خارج العمل هي أساسـ لمواجهة تحديات جديدة، والتعامل مع نقاط ضعف الشخصية، والاستفادة من نقاط قوة الشخصية.

التفكير في حياتك الشخصية سيدعم اضطلاعك بتحديات القيادة في العمـل. كوِّن قائمة من أعضاء العائلة والأصدقاء والآخرين الذين يمكن أن تعتمد عليهم لتشجيع مجازفتك وتطورك.

العثور على مجموعة دعم من العلاقات الشخصية

التحدي القيادي	داعم خارج العمل

ويمكن للأصدقاء، ولأعضاء العائلة، ولرفقاء العمل السابقين، ولجميع العناصـر الأخرى من مجموعة دعمك الشخصيـة أن يكونوا مصدرًا ثمينًا لـك. وغالبا ما يمكنك أن تستخـدم مجموعة دعمك لمساعدتك في التعامل مـع الأجزاء الشاقة للقيادة. فمثـلا إذا كنت تعمل أمام مشكلة معقدة ذات تلميحات سياسية لمنظمة، فقد يكون من الأسلم أن تقوم بعمليتك مع شخص خارج المنظمة ليس له أي مصلحة في النتيجة النهائية، ويمكنه إعطاؤك رأيًا موضوعيًا. وقد يمثل زوجك الفريق التجريبي الأمثل.

وربمـا تكون لديك مبادرة في العمل، وهي مواجهة المقاومة. وقد يمنحك أصدقاء خارج الشركة منظورًا أوسع، ويساعدونك في رؤية الجانب الآخر حتى تفهـم تلك المقاومة، وتتفاوض بشأن حلها. ويمكنك أيضا أن تستعين بشخص خارج المنظمة للمساعدة في مهمات روتينية أكثر مثل التدرب على العرض.

ربمـا تزعجك بعضـ جوانب علاقتك برئيسك أو تابعـك. أو قد تكون لـك فكرة جريئة، ولا تـدري هل هي رائعة أم سخيفة. أو قد تشعر بالإنهاك وتحتاج إلى خطة لتوضيح أولوياتك، وجلب بعض التوازن إلى حياتك.

- مـن بـين عائلتـك وأصدقائـك مَن لديـه خبرة بذلـك النوع من المواقف؟
- هل لديك أي أصدقاء في نفس المجال، ولكن يعملون لشركة مختلفة؟
- من يمكن أن يمثل فريقًا تجريبيًا جيدًا للأفكار والخطط التي بدأت في اكتشافها؟
- بمن تثق كي يمنحك رد فعل أمينا تماما؟
- بمن يمكنك الاعتماد لدعمهم عندما تشعر بالتثبيط؟
- من هو ماهر في إزالة الملهيات ومساعدتك في التركيز؟

تزود الحياة الشخصية التحفيز والفرص لتعلم مهارات القيادة

إن الخبرات خارج العمل هي ثرية بفرص لتعلم الإدارة العملية ومهارات القيـادة. وتتوافر هذه الفرص أحيانـا دون إنذار، مثل المشكلة. ويمكننا في أغلب الأحيان أن نختار الخبرات التي تبني مهارات معينة للقيادة.

إن أكـبر احتمال للتعلم هو عندما تواجـه تحديًا؛ لأن مثل ذلك الموقف يعرضـ الفرصـة والتحفيـز للتعلم. وتنشـأ فرص التعلم هـذه بعدة طرق. فمثلا، قد يوفر موقف خاص مناسبة لك لتجرب تصرفًا جديدًا. وإذا أردت

أن تقـوم بتجربة التحدث العمومي، فاعتبر إلقاء موعظة في مكان عبادتك. وتوجد فرصة أخرى للتعلم في طلب للشروع في العمل. والأزمة العائلية تلائم مثـل ذلك الموقف. ويمكنك أيضاً أن تتعلم عندمـا تواجه طلبات متعذرة أو عندما تكون متأكدًا من الحصول على رد فعل (الأمر الذي يصعب الحصول عليه أحيانا في العمل).

ويمكن للمواقف غير المتعلقة بالعمل أن تحفزك للتعلم أيضا؛ لأنه يمكن أن يكون لنتيجة الخبرات خارج العمل تأثير مهم في حياتك. إن الاستخفاف بالعلاقـات بين الأشخاص في المكتب هو أمر، ولكنه أمـر آخر عندما تقدم زوجتـك للطلاق. وقد تتجنب سياسة المكتب بأي ثمن، ولكن عندما يخطط المطـار المحلي لمدرج جديد قرب منزلك، قد تجـد نفسك فجأة تتعلم كل ما يمكن عن السياسة.

ويحـدث التعلم في العمـل عندما تتفاعل الفرصة مـع التحفيز للتعلم، مكونـًا بـذاك حاجة للتطور. وقد يحـدث هذا التفاعل خـارج العمل أيضا. اعتبر القائمة التالية.

تناسب الخبرات مع المهارات والتطور

الأدوار والخبرات الخارجية	أدوار ومهارات القيادة
الأبوة	كفاءة العلاقات بين الأشخاص، التدريب، تقدير الاختلافات الفردية
زوج الأب أو الأم	الإشراف على مشروع بدأ بعنايته شخص آخر، التعامل مع مواقف تجارية يشارك فيها مالكو أسهم نشطون آخرون
بيع تذاكر موسمية لمنظمة غير ربحية للفنون	خبرة التسويق والبيع، وإقناع الآخرين بمبدأ، وهدف ومهمة

السفر للخارج	التعامل مع إشارات غير معروفة ومعلومات ناقصة، التعامل مع آخرين مختلفين كثيرًا عنك، الشعور بهدوء أكبر عند التعامل مع الغموض
جار صعب	تسوية الخلاف، ومهارات التفاوض والتوسط
دور قيادي في منظمة للمجتمع	التدرب على المهارات بمخاطرة أقل، مشاهدة ردة فعل الآخرين لأسلوب قيادتك
مناصرة قضية اجتماعية أو بيئية	تصميم قضية لمقترح أو خطة، أو التعامل مع المخالفين
التخطيط لحدث اجتماعي مهم	إدارة مشروع
التطوع لخط هاتفي ساخن أثناء الطوارئ	التعامل مع الطوارئ
الخبرات الروحية	المنظور
برنامج رياضة	ضبط النفس، تحديد الهدف، المنظور
أدوار الأصهار	تقدير الاختلافات الثقافية، تقدير الاختلافات الفردية، الحفاظ على علاقات جيدة
التعامل مع مسؤوليات عائلية	موازنة مهمات عديدة، تحديد الأولويات، تسوية الخلافات، التخطيط ووضع جداول الأعمال، وضع ميزانية للنقود والوقت
تدريب فريق	تطوير الآخرين، تحفيز الناس، إنشاء وقيادة فريق
الزواج/علاقة مهمة	التعاون، التفاوض، الاستماع
زراعة حديقة	التعلم من الأخطاء، الصبر، المنظور

ما هي مهارات القيـادة التي تحاول تعلمها لتتحسن الآن؟ وما الأنشطة غـير المتعلقـة بالعمـل، والعلاقات التـي يمكـن أن تساعـدك في تطوير تلك المهـارات؟ مـاذا تعلمتـه حتى الآن في مجـال غير متعلق بالعمـل، يمكنك أن تستفيـد منـه في تحديات عملك الحالي؟ إنه يمكنـك أن تطبق المهارات التي تطورت من خلال أدوار وخبرات خارج العمل لتحقيق طلبات عملك الإداري.

ماذا يمكن لخبرة العمل أن تُعلِم بشأن مهارات الحياة؟

إنـه بإمكانـك أن تستخـدم خبراتك خـارج العمل، لصقـل مهاراتك الإداريـة في العمـل، ولكـن في الوقت نفســه يمكن لخبرات العمـل أن تثري حياتك الشخصية وتشارك خبرات العمل بعدة طرق في تطورك الشخصي، وتعزز من قدراتك للتعامل مع مهمات ومواقف خارج العمل.

وترتبط طريقة واضحة لحدوث هذا بالمهارات التقنية. فمثلا، إذا كنت تستخدم جهـاز كمبيوتر في المكتب يمكنك على الفـور رؤية فوائد استخدام جهاز كمبيوتر في المنزل والتطور بسرعة. ومهارات التخطيط والميزانية هي ذات قيمة كبيرة كذلك.

وفي المجال غير التقني، يمكن للعلاقات بين الأشخاص التي تطورها في العمل أن تحسن من علاقاتك الشخصية. فمثلا، إذا كانت شركتك تستثمر نقودًا للتدريب لمساعدتك حتى تطور مهارات التحدث والتفويض، يمكنك أن تستخدم تلك المهارات في المنـزل وفي طائفتك الاجتماعية، لتكوين علاقات أفضل، وللمساعدة في إتمام المشاريع. وإذا كنت تقوم بدور مدرب أو مرشد لتابعيك، يمكنك أن تستخدم نفس المهارات في المجتمع للتدريس والتشجيع. وقـد تساعـدك خبرتـك الإشرافية في التعامـل بشكل فاعل أكـثر مع وصي

طفلك. ويمكن لفرص السفر أن تقوم بتوسيع آفاقك، وستكون تلك الدورة التعليمية التي أخذتها في العمل مفيدة عندما تقوم ببيع منزلك.

وتأتي الثقة من القيام بأدوار إدارية، ويمكن للرضا الذي تشعر به من عملك مديرًا، أن يزودك بمقدار مهم لشعورك بالعافية. وستكون لخبرتك في التوظيف وتزويد الطاقم قيمة كبيرة لمجلس إدارة هيئة تطوع للمجتمع. والوظائف الإدارية هي مجال جيد للتطوير الشخصي؛ لأنها توفر فرصًا لتكوين الاعتبار والثقة والقوة، التي يمكن أن تستدعيها في أوقات الضرورة.

اجعل الأمر يعمل جميعًا بنجاح

إن حياتك كلها هي مليئة بفرص لتطوير مهاراتك للقيادة. ولا تحدث الخبرات التطويرية في العمل فحسب. ولا تحدث فرص التعلم في المنزل أو في مجتمعك فحسب. فقد تنبع المعلومات والمهارة والتدريب من مصادر مختلفة. والنقطة المهمة هي تعيين احتياجاتك التطورية، ثم العثور على مصادر داخل وخارج العمل معا، والتي يمكن أن تدعم تحقيقك لتلك الأهداف التطويرية. وقد تكون تلك المصادر أشخاصًا أو قد تكون مهمات.

ومتى ما كانت لديك خطة تطور جاهزة، يمكنك أن تستخدم الأنشطة غير المتعلقة بالعمل لملء فراغات التطور. ويمكن للخبرات خارج العمل أن توفر تدريب المهارات، والتدريب على القيادة، والدعم النفسي. إن عملية دمج خبراتك داخل وخارج العمل هي أساسية.

عشر خطوات لتحويل الخبرات خارج العمل إلى تطور في العمل

١- عين مهنتك وطموحات حياتك. ماذا تتوقع من المستقبل؟ وما نوع الحيـاة التي تريدها لنفسك في النهايـة؟ وما هي أهداف المهنة التي تريد أن تحققها؟

٢- مـاذا تتطلب أهدافك؟ هـل تريد أن تدير مبـادرة عالمية جديدة لشركتـك؟ إذا كان الأمـر كذلـك، فاسـأل رئيسـك ورفقـاءك في العمـل: مـاذا يتطلب منصب مثـل ذلك؟ ومـا الطلبات التي ستواجهها في منصب جديـد؟ وما المهارات والمنظورات اللازمة للتعامل مع تلك الطلبات؟

٣- قم بتقويم مستوى تطورك. كيف تناسب حقيبة مهاراتك وخبراتك مـع ما يتطلبه منصبك المستهدف؟ ما القدرات التي تحتاج إلى أكبر درجة من التطور؟ وما هي نقاط قوتك؟

٤- بناء على تقويمك للتطور، عين هدفًا سلوكيًا خاصًا. ما هي المهارة أو القدرة الأساسية التي تريد تحسينها؟

٥- راجع أدوارك ومواقفـك الحالية التي لا تتعلق بالعمل لفرص تعلم محتملـة. مـا الأمر الـذي يمكـن أن تتعلمه مـن خبراتك خارج العمـل، والتـي ستساعدك في الوصـول إلى هدفـك التطويري؟ راجع صفحة ٢٤-٢٥. كـوِّن قائمة خاصة بك، مثل المثال المقبل، للتركيـز على مهـارات ومنظـورات يمكن أن تنقلهـا من حياتك الشخصية إلى حياتك العملية.

الأدوار والمواقف التي لا تتعلق بالعمل	المهارات التي يمكن نقلها
تدريب فريق شاب لكرة السلة	تطوير الآخرين، إنشاء الفرق، التحفيز
قيادة الدراجة في الجبال	المثابرة، ضبط النفس، المجازفة

٦- كـوِّن قائمة بالأدوار والعلاقات والأنشطة والمسؤوليات التي ستقوم بهـا في المستقبل القريب، أو التحديـات التي ترغب أن تقوم بها.

ضمـن أنشطة شخصية وأخرى متعلقة بالعمل. فكر في المهارات اللازمة أو المتعلقة لكل من واحد من هذه الأنشطة.

٧- هـل لأي من المهارات التي تقـوم بتطويرها خارج العمل حاليًا صلة بهدفك التطويري؟ إذا كان الأمر كذلك، فهل يمكنك أن تعزز من التعلم من تلك الخبرة أو الدور؟ هل يمكنك تعلم ما تحتاجه من نشاط ما في المستقبل؟ وستساعدك قائمتك للمهارات والخبرات في رؤية كيف يمكن للجوانب المهنية والشخصية أن تدعم أحدها الآخـر بشكل أوضـح، وكيف أن فصل فوائد تلـك الجوانب يبني حاجزًا لتطورك بصفتك مديرًا فاعلاً أكثر.

٨- طور خطة عمل تشمل هذا النوع من عملية دمج التعليم، مستخدمًا المهـارات والفرص مـن العمـل والأنشطة والأدوار غـير المتعلقة بالعمل.

٩- اسـعَ للحصول على دعـم لتطورك بتعيين أناسـ في العمل وخارج العمـل، الذيـن يمكنهـم أن يقوموا بـدور مدربين، ويـزودوا رد الفعل، ويشجعوا، ويقدمـوا دعمًا نفسيًا، ويمثلوا فريقًا تجريبيًا، أو يشركوا بدعم بطرق أخرى لجهود تطورك.

١٠- راقب تطورك. تابع طريقة أدائك لأهدافك التعليمية. وإحدى فوائد استخدام الخبرات والأدوار التي لا تتعلق بالعمل في تطورك هي أنه في حاجـة عدم توافق أي من تلك الخـبرات مع أهدافك، فيمكنك غالبًا السعي لدور مختلف أو تحدٍ أسهل مما تستطيع في العمل.

القيام بدور القدوة

قد تجد فرصة لنفسك أثنـاء بدء تجربتك بعملية دمج حياتك العملية مـع باقـي حياتك للقيام بدور القـدوة للآخرين. تأكد أنـك توصل أعمالك

حتى يتسنى للآخرين تمييزك كقدوة محتملة لتطورهم الخاص. دع الناس يعلمون ماذا تفعل:

سأغيب صباح الأربعاء لمشاهدة أداء ابنتي في مسرحيتها بالصف الثالث.

احضر معي والعب كرة السلة في وقت الغداء. إنني أعمل بشكل أفضل دائمًا بعد إطلاق بعض الطاقة الجسدية.

إن الوقت الذي أصرفه في الحديقة هو ما يمنحني منظورًا أكبر لهذه المنظمة.

إن تصغير الحجم هذا يجعلني أشعر بنفس الطريقة، التي جعلتني أشعر بانطلاقي. ولقد منحني تجربة ذلك كثيرًا من الإستراتيجيات للتعامل مع الخسارة والفشل.

اذهب واضحك، ولكن تذكرتي الموسمية لمهرجان شكسبير تمنحني كثيرًا من التبصر في القوى المحركة لهذا المكان.

إنني متأكد جدا أنه باستطاعتي القيام بتفاصيل عملية هذا المؤتمر، لأنني قمت بتنظيم اجتماع مماثل لإحدى المنظمات التي تطوعت لها.

إنني أود أن نعتبر أوقاتاً مختلفة لجلسة مناقشة الأفكار خارج موقع العمل، لأنني أقضي الوقت مع أطفالي أيام السبت.

وقد يبدو ذكر الخبرات الشخصية والتبصر خطرًا في بعض مواقع العمل. ولكن إذا كانت لديك الشجاعة للمجازفة، فأنت تجلب أمانة وإنسانية أكثر إلى منظمتك. وتحرر الناس الآخرين من إخفاء مصادر قواهم النفسية والتعلم العملي. وتساعد الآخرين لتجنب التجزيء الذي يستنزف طاقتهم. وتظهر كيف أن الاعتماد على جميع خبرات الحياة يقوم بتعزيز وإنعاش الناس والعمل.

من الحياة إلى العمل وبالمقابل مرة أخرى

يمثـل الكثير مـن الكتابات المشهورة الانفصال بـين الحياة الشخصية والعمل المهني، كقضية تنازع. ولكن يمكن لتقدمك التطويري بصفتك قائدًا أن يُعَـزَّز عندما يُنظر إلى هذا الحد الفاصل، ليس كقضية تنازع، بل كقناة يمكن للخبرات خلالها من كلا المجالين أن تثري وتنعش الخبرات للآخر.

إن الاستفـادة من تلك القناة يوفر فرصًـا للتعلم، ولبناء المهارات التي يمكـن أن تجعل منك مديـرًا أفضل في الوظيفة، وقائـدًا أفضل في طائفتك الاجتماعيـة، ومصـدرًا أفضـل للدعم داخل وخـارج منظمتـك، وشخصًـا متوازنًا أكثر، قادرًا على التكيف للتغيير وتقبل التحديات.



المواد المقترح قراءتها

Bateson, M. C. (1990). *Composing a life.* New York: Plume.

Crosby, F. J. (1991). *Juggling the unexpected advantages of balancing career and home for women and their families.* New York: The Free Press.

Hansen, L. S. (1997). *Integrative life planning: Critical tasks for career development and changing life patterns.* San Francisco: Jossey-Bass.

Kaplan, R. E., Drath, W. H., & Kofodimos, J. R. (1991). *Beyond ambition: How driven managers can lead better and live better.* San Francisco: Jossey-Bass.

Kofodimos, J. R. (1993). *Balancing act: How managers can integrate successful careers and fulfilling personal lives.* San Francisco: Jossey-Bass.

Lombardo, M. M., & Eichinger, R. W. (1989). *Eighty-eight assignments for development in place.* Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

McCall, M. W., Jr., Lombardo, M. M., & Morrison, A. M. (1988). *The lessons of experience: How successful executives develop on the job.* Lexington, MA: Lexington Books.

O'Neil, J. R. (1994). *The paradox of success: When winning at work means losing at life: A book of renewal for leaders.* New York: G. P. Putnam's Sons.

Shellenbarger, S. Work & Family. *The Wall Street Journal.*



خلفية

يستمد محتوى هذا الكتيب الإرشادي كثيرًا من دروسه من العمل الذي أجري في مركز القيادة الإبداعية (CCL) خلال الخمسة عشر عاما السابقة التي ركزت على العلاقة بين القيام بأدوار عديدة للحياة وبين الأداء الفاعل في العمل. ولقد أجريت إحدى دراسات ذلك العمل مع خريجي برنامج القيادة للنساء لمركز القيادة الإبداعية (CCL). ولقد كشفت الدراسة عن علاقة إيجابية بين امتلاك أدوار مختلفة للحياة وبين الأداء الفاعل. وأوضحت إضافة إلى ذلك الطرق التي تعزز بها أدوارُ الحياة الشخصية الأدوارَ المهنية.

وينبع تيار قوي آخر للمحتوى الذي يصف النصيحة العملية في هذا الكتيب الإرشادي من كتاب دروس الخبرة. ولقد فحص ذلك الكتاب الخبرات التطويرية للرؤساء الذكور. ولاحظ أنه بالإضافة إلى الخبرات في العمل، فإن الأحداث الشخصية قد علّمت مهارات إدارية. ومن خلال هذين الفحصين طويلي المدى وضع مركز القيادة الإبداعية (CCL) الأساس لاعتبار الحياة كلها عند تكوين فرص تطويرية لقيادة فاعلة أكثر.



ملخص النقاط الأساسية

سيخبرك معظم المديرين والرؤســاء أنهم يحصلون على أقوى تدريب تطويــري وأكــثره فاعليــة أثناء العمل. ولكــن غالبا ما فإن هــؤلاء المديرين والرؤساء أنفسهم لا يقدِّرون ما يمكن تعلمه خارج العمل.

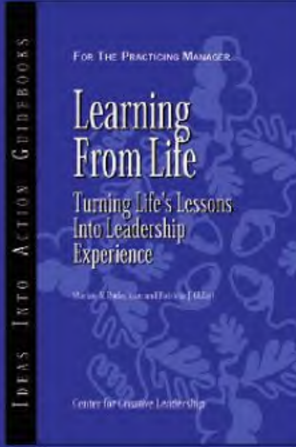
برغم أن الأدوار والمسؤوليات التي لا تتعلق بالعمل قد تحدّ من، وتتدخل مــع الأداء الوظيفــي، إلا أن ثمــة جانبًا آخر للقضية أكثر ثــراء بالإمكانيات والمكافــآت. ومن الممكــن الاهتمامات والأدوار والمسؤوليــات خارج العمل أن تمثل مصادر إبداعية وداعمة لتعلم كيف تصبح مديرًا ذا فاعلية أكبر.

مــاذا يمكن أن تتعلم من خبرات لا تتعلق بالعمل؟ أحدها هو أنه يمكنك تطوير علاقاتك بين الأشخاص. ويمكنك أيضا تعلم التعامل مع عدة مهمات. وثمة مجال آخر يمكن أن تطوره من الخبرات التي لا تتعلق بالعمل هو استخدام الخلفية والمعلومات ذات الصلة للتعامل مع تحديات عمل صعبة.

ثمة ثلاثة طرق مهمة تشجع وتعزز بها الحياةُ الشخصية تطورَ القيادة. الطريقة الأولى: هي بتزويد فرص لتطوير القوة النفسية. والطريقة الثانية: هــي خــلال دعم العلاقــات العائليــة والصداقــات التي يمكــن أن تقدم لك التشجيع والنصيحة. والطريقة الأخيرة: هي خلال فرص التعليم. فالأدوار التي تقوم بها خارج الوظيفة قد تكون مختبرك لاحتراف المهارات الإدارية.

من الممكن أن تزود علاقاتك الشخصية خارج العمل دعمًا للتعامل مع تحديات القيــادة. وقــد توفر أنشطتك وعلاقاتك الشخصية تحفيــزًا وفرصًا لتعلم مهارات القيادة. ولكن في الوقت نفسه يمكن لخبرات العمل أن تثري حياتك الشخصية.

لا تنظر إلى الانقسام بين الحياة الشخصية والعمل المهني كقضية تنازع، بل كفرصة للتعلم ولتكوين مهارات يمكنها أن تجعل منك قائدًا فاعلاً أكثر.



للمدير الممارس

التعلم من الحياة

لو ألقيت سؤالاً على المديرين والرؤساء: من أين حصلوا على أقوى تدريب تطويري وأكثر فاعلية؟ فستكون الإجابة التي قد تحصل عليها: في أثناء العمل. وغالبا مايكون هؤلاء المديرون والرؤساء أنفسهم لا يقدِّرون ما يمكن تعلمه خارج العمل. وتظهر أبحاث مركز القيادة الإبداعية (CCL) أن الأنشطة التي تحدث خارج اليوم العملي التقليدي تشارك في فاعلية القائد بصفته مديراً. يوضح لك هذا الكتيب الإرشادي كيف تعد تلك النشاطات فرصًا لتطوير مهارات أساسية للقيادة في مجالات مثل العلاقات بين الأشخاص، والاتصال، والتعاون، والمرونة.

ماريان ن. رودرمن: باحثة في مركز القيادة الإبداعية (CCL). ويركز بحثها على التطوير المهني للنساء، وتأثير التنوع في عمليات التطوير الإدارية. وتشغل ماريان حاليا منصب مديرة مشروع لدراسة كبرى لخيارات ومقايضات النساء ذوات الأداء المتميز. وهي عضوة مشاركة في جمعية البحث والذكاء النفسي في العمل، وقد حازت على شهادة البكالوريوس من جامعة كورنيل، وشهادة الماجستير والدكتوراه في علم النفس التنظيمي من جامعة ميشغن.

باتريشا ج. أولوت: باحثة مشاركة في مركز القيادة الإبداعية (CCL). وتشغل حاليا منصب مديرة المشروع لخيارات ومقايضات النساء ذوات الأداء المتميز لمركز القيادة الإبداعية (CCL). وتشمل اهتمامات بحثها التطوير المهني للمديرات، التأثير التطويري لمهمات الوظيفة، وقضايا تتعلق بإدارة التنوع في المنظمات. وقد نالت شهادة البكالوريوس في علم النفس من جامعة يَيْل، وتسعى لشهادة الدكتوراه من كلية فكوا التجارية بجامعة ديوك.

مركز القيادة الإبداعية مؤسسة دولية تعليمية غير ربحية، تتمثل رسالتها في تعزيز فهم القيادة، وممارستها، وتطويرها، لمصلحة المجتمع في شتى أرجاء العالم. نحن نجري أبحاثاً، ونصدر مطبوعات، ونقدم تشكيلة واسعة من البرامج والمنتجات التعليمية للقادة والمؤسسات في القطاعات العامة، والتجارية، وغير الربحية.


ISBN:978-9960-54-622-3
9 789960 546223
ORD:000495-1

موضوع الكتاب: ١- إدارة الأعمال
٢- إدارة الأفراد

موقعنا على الإنترنت:
http:/www.obeikanbookshop.com

سلسلة المدير الممارس

التغذية الراجعة المستمرة

كيف تحصل عليها، وكيف تستخدمها

كارن كيركلاند

سام مانوغيان

نقله إلى العربية

مركز ابن العماد للترجمة - دمشق

دليل الأفكار العملية



مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم
MOHAMMED BIN RASHID
AL MAKTOUM FOUNDATION

العبيكان
obeikan

Original Title
AN IDEAS INTO ACTION GUIDEBOOK
Ongoing Feedback
How to Get it, How to Use It
Karen Kirkland and Sam Manoogian

ISBN 978-1-882197-36-1

Published by: Center for Creative Leadership, Post Office Box 26300, Greensboro, North Carolina 27438-6300, (U.S.A.)

ISBN 1 - 668 - 54 - 9960 - 978

الناشر العبيكان Obeikan للنشر

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة الموسى للمكاتب
هاتف 2937574 - 2937581 فاكس: 2937588 ص. ب: 67622 الرمز: 11517

الطبعة العربية الأولى 1430هـ - 2009 م

ⓒ مكتبة العبيكان، 1430هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية اثناء النشر
كيركلاند: كارن
التغذي الراجعة./ كارن كيركلاند: مركز ابن العماد للترجمة والتعريب.- الرياض، 1430هـ
34 ص: 14 × 21 سم. (سلسلة دليل الأفكار العملية)
ردمك: 1 - 668 - 54 - 9960 - 978
1. التعليم - طرق تدريس 2. الاختبارات - المقاييس التربوية
أ. مركز ابن العماد للترجمة والتعريب (محقق) ب. العنوان ج. السلسلة
ديوي 658.3 1430 / 1228

صدرت هذه الطبعة باتفاقية نشر خاصة بين الناشر العبيكان Obeikan و 

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم غير مسؤولة عن آراء المؤلف وأفكاره. وتعبر الآراء الواردة في هذا الكتاب عن وجهة نظر المؤلف وليس بالضرورة عن رأي المؤسسة.

امتياز التوزيع شركة مكتبة العبيكان Obeikan
المملكة العربية السعودية - العليا - تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة
هاتف 4160018 - 4654424 فاكس 4650129 ص. ب 62807 الرمز 11595

توطئة

سلسلة الكتب

دليل الأفكار العملية

تعتمد هذه السلسلة من الكتب على المعرفة العملية التي أنتجها مركز القيادة الإبداعية خلال أكثر من ثلاثين سنة من البحث والأنشطة التعليمية التي جرت بالمشاركة مع مئات الآلاف من المديرين والتنفيذيين. لقد اختلفت شراكة هذه المعرفة عن مثيلاتها في الأقسام الجامعية أو الهيئات المهنية أو المكاتب الاستشارية. والمركز ليس هو مجرد مجموعة من الأفراد المتمرسين (ذوي الخبرة)، على الرغم من أن مؤهلات كوادره تُعد متميزة جداً، وإنما يمكن النظر إليه على أنه مجتمع يشترك أعضاؤه بمجموعة من المبادئ، ويعملون معاً لفهم وإيجاد الاستجابة للتحديات القيادية والتنظيمية.

تهدف هذه السلسلة إلى إمداد المديرين بنصائح خاصة بكيفية إكمال مهمة تنمويّة، وهي أول تحدٍ من التحديات التي تواجه القيادة، وهي في سبيلها لتحقيق ذلك.

تحمل هذه السلسلة مهمة المركز التي تهدف إلى تقدم فهم وتنمية وممارسة القيادة لنفع جميع أفراد المجتمع. نحن نعتقد أنك سوف تجد أن هذه السلسلة - «دليل الأفكار العملية» إضافة مهمة جداً لوسائل وأدوات القيادة.



محتويات الكتاب

الموضوع	الصفحة

موجز تمهيدي للمديرين التنفيذيين

إذا كنت مديراً أتممتَ، حديثاً، تجربة تنمية قيادية، مثل حضور برنامج أو تلقي التغذية الراجعة من وسيلة تقويم شاملة، أو خَبِرت نقلةً مهنية مثل ترقية، أو خطوة جانبية إلى موقع أكثر تحدياً، فإن هذا الكتاب الدليل يستطيع مساعدتك.

أنت تدرك الآن أنه من الضروري أن تُطَوِّر بعض المهارات أو أن تستخدم مهارات لم تُخْتَبَر بعد أو أن تشحذ مهارات وقدرات حالية. إن هذا العمل يتطلب تطوير التغذية الراجعة من الآخرين للمساعدة في تعقب التقدم وإعطاء دلالة عن الكم الإضافي الذي يجب أن يتم إنجازه.



كيف تحصل على التغذية الراجعة

تزودك التغذية الراجعة بمعلومات عن كيفية أدائك لعملك. إذا كنت تراقب عملك اليومي بهدف تطويره، تُعلمك التغذية الراجعة كيف تقوّمه. وإذا كنت قد وضعت لنفسك هدفاً تنموياً فإنها تعزز التغييرات التي تقوم بها وتدعم ثقتك بنفسك وتشجعك على الاستمرار. وإذا كنت تمارس عملاً جيداً تعلمك ما إذا كنت تتعلم الخبرات الجديدة المطلوبة منك. أما إذا كنت تواجه عقبة مهنية، فإنها تقدم لك المعلومات التي تساعدك على تقويم الحالة.

يعلم معظم الناس أنهم بحاجة للتغذية الراجعة ولكنهم ليسوا متأكدين من كيفية الحصول عليها. وهنا توجد ثلاثة أمور يجب أخذها بعين الاعتبار: ممن تطلبها، ومتى تطلبها، وكيف تطلبها.

ممن تطلب التغذية الراجعة:

1 - يجب أن تختار شخصاً تحترم رأيه ويشجعك على تحسين فاعليتك، وأن يكون ذا مصداقية واستقامة. وعندما تفكر يجب أن تكون قادراً على القول: «أنا أثق بأن هذا الشخص صادق معي، وليس لديه أيّ نوايا خفية، ويعاملني باحترام».

ومن أجل تحديد هؤلاء الأشخاص، فتّش بين أندادك في العمل بالإضافة لأصدقائك خارج نطاق العمل، وأفراد أسرتك -بمن فيهم

الأطفال- وأي شخص لديك اتصال مباشر معه في أي تنظيمٍ خيري أو مهني أو اجتماعي.

2 - يجب أن يكون لدى هذا الشخص أسلوب عمل مختلف ومن ثمَّ ستقدم تغذيته الراجعة آراء ووجهات نظر جديدة. ويجب أن تنتقل إلى خارج منطقة الراحة الخاصة بك؛ لتطلب هذا النوع من التغذية الراجعة.

لتعيين هؤلاء الأشخاص فتش بين أندادك في العمل وموظفيك المباشرين وابحث بشكل خاص عن شخص كنت على خلاف معه في الماضي. أو يمكنك البحث عن شخص أثار حيرتك بطريقة تفكيره أو تصرّفه. فمن الممكن أن تكون طريقة هؤلاء أكثر فاعلية من طريقتك في ظروفٍ معينة. وأنت بحاجة لمنظوراتٍ مختلفة عن المنظور الذي أصبحت معتاداً عليه.

3 - يجب أن يكون شخصاً يتحتم عليك أن تتفاعل معه لتحقيق نجاحكما معاً. وفي علاقتكما هذه يكون لدى كل منكما مصلحة شخصية في جعل الشخص الآخر يعمل بفاعلية أكبر.

لتعيين هؤلاء الأشخاص، اعتمد على رئيسك في العمل وزبائنك والمورّدين وموظفيك المباشرين، وعلى أي شخص يكون جزءاً من فريقك، سواء أكان داخل نطاق العمل أم خارجه. هل أنت عضو في فريق رياضي؟ هل أنت عضو في لجنة تخطيط في جمعية الآباء

والأساتذة (PTA) أو في منظمة خيرية؟ اعتمد على زوجك أو على شخص مهم آخر. فكلاكما يشكل جزءاً من فريقٍ أيضاً.

4 - يجب أن يكون شخصاً عملت معه مدة طويلة كافية لمنحه فرصة مراقبتك في أوضاعٍ متنوعة. وهذا يعني عادةً ستة أشهر على الأقل.

لتعيين هؤلاء الأشخاص، فكر بهؤلاء الأنداد أو بموظفيك المباشرين أو برؤسائك الذين تفاعلت معهم وقتاً إضافياً. وقد تجد أن شخصاً عملت معه في الماضي القريب أكثر نفعاً من شخصٍ قد بدأت العمل معه حديثاً.

عموماً، أنت بحاجة لأشخاصٍ:

- قادرين على مراقبة سلوكك.
- لديهم اهتمام بفاعليتك.
- قادرين على التكلم معك بصدق وعلى نحوٍ مباشر ومحدّد.

- واليك بعض المصادر المحتملة للتغذية الراجعة، وهم أشخاص يمكن أن تصادفهم كل يوم:

- المدير، والأنداد، والموظفون، والزملاء في أقسام أخرى.
- الزوجة أو الزوج، والأطفال.
- الوالدان، والإخوة والأخوات، والأقارب الآخرون.
- الأصدقاء والزملاء في الجامعة.
- أعضاء اللجان والمنظمات خارج نطاق العمل (الزملاء المهنيّون، والرفاق المتطوعون، والجيران).

- الوزير، والطبيب، والمستشار المالي.
- الزبائن، والمورّدون.

استخدم هذه القائمة بالإضافة إلى الأشخاص الآخرين الذين قد تفكر بهم، وخذ بضع لحظاتٍ لتقرر من ستسأل. وتذكر ألاَّ تقيد نفسك بظروف العمل؛ بل فكر بكل الأنشطة في حياتك.

اكتب أسماء هؤلاء الأشخاص، واملأ قائمتك بأكبر عدد ممكن منهم. هل هناك شخص يجب ألا تقصده من أجل التغذية الراجعة؟ نعم، فطلب التغذية الراجعة ينطوي على بعض المجازفات. وعلى سبيل المثال: إذا كنت تعمل في منظمة مع أقران يتنافسون معك من أجل المكافأة المادية نفسها، لن يصلح هؤلاء الأشخاص لتزويدك بالتغذية الراجعة، وليس من الضروري أن يكون لديهم اهتمام بفاعليتك أو بمصالحك الفُضلى.

ومن الممكن أن يوجد أشخاص تختار ألاّ تكون عرضةً لانتقادهم، فهم إما أن يكثروا من النقد، أو ليسوا أهلاً لثقتك، أو لعلهم لا يحسنون مراقبة سلوكك.

متى تطلب التغذية الراجعة:

1- اطلبها بعد أن تكون قد حددت أهدافك التنموية؛ لأن امتلاك فكرة واضحة عن أهدافك هو ذو أهمية أساسية طبعاً. فإذا كانت أهدافك موسعة وغير مركزة، فستجد صعوبة بالغة بطلب التغذية الراجعة. وقد تجد نفسك تستنفد رغبة زملائك في العمل؛ لأن هدفك لم يكن

واضحاً بما تريده. لذلك يمكن أن تكون هذه فرصة مناسبة لتفكر في الكيفية التي ستستخدمها لتحديد أهدافك ليكون طلبك للتغذية الراجعة واضحاً.

إن كنت مررتَ لتوك بتجربة تنموية، مثل: تقويم الأداء، أو برنامج تطوير تنفيذي أو تقويم باستخدام وسيلة تقويم شاملة، يجب أن تكون لديك فكرة واضحة عن أهدافك. وإذا كنت قد بدّلتَ عملك كلياً أو كنت تواجه تحديات جديدة في عملك الحالي، فيجب عليك أيضاً أن تمتلك أفكاراً جديدة عن المهارات ووجهات النظر الجديدة التي ترغب بتطويرها وتحتاج إليها.

ما هو الهدف الذي سوف تحاول تحقيقه أولاً؟ اختر هدفاً ترغب في العمل عليه مباشرةً ويحقق ربحاً لك وللمؤسسة. واعلم أن تحقيق هدف مهم يتطلب تغييراً في سلوكك، وتغيير سلوكك هو «عمل شاقّ». ابدأ بهدف واحد فقط، وسوف تجد –كما هي الحال مع أي شيء- أنه من السهل جداً أن تنجز العملية عبر التركيز على شيءٍ واحدٍ في كل مرة.

أي هدف تريد؟ أتحتاج إلى إيجاد فِرَق عمل أكثر فاعلية؟ أم أنك يجب أن تكون أقل فظاظة مع الآخرين؟ أم أنك تحتاج إلى العمل على نحوٍ أكثر تنظيماً؟

اختر هدفاً واحداً تريد التركيز عليه، واحصل على تغذية راجعة عنه، واكتبه كتابة تفصيليّة.

قارن الهدف الذي كتبته لتوك مع الهدف الذي وضعته (جين)، وهي مديرة رفيعة المستوى في شركة صناعية- لنفسها . لقد عادت (جين) حديثاً

من برنامج تطوير حيث تلقت التغذية الراجعة التي تحتاجها للعمل على قدرتها من أجل إيجاد فرق عمل ناجحة. وإليك الهدف الذي ترغب (جين) بإنجازه في الأشهر الستة القادمة:

سوف أحسّن فاعليتي في قيادة فريق عمل عبر التركيز على الهدفين الآتيين: سوف أتعلم أن أتروّى بالحكم على أفكار الآخرين عبر التأكد من عدم سلبية استجابتي الأولية. بالإضافة إلى أنني سوف أطلب آراء المجموعة وأفكارها قبل اتخاذ القرارات. سأسأل أحد أندادي، وهو «ديريك»، الذي يعمل معي في فريقين على الأقل، أن يزودني بالتغذية الراجعة وأن يساعدني على مراقبة تطوري. وسأنجز هذه الأهداف بحلول الأول من آب. أي بعد ستة أشهر من الآن.

2- اسأل بصورة يوميّة. فكلما تكرر تلقيك للتغذية الراجعة، كلما ازدادت قدرتك على وضع أهدافك موضع التنفيذ. وأي تغيير تحدثه في سلوكك يحتاج إلى أن يكون محبوكاً في نسيج حياتك اليومية.

وستكون هناك أوقات حيث لن تكون بحاجة لتسأل. فكلما أكثرتَ من البحث عن التغذية الراجعة كلما ازداد احتمال أن يأتيك الناس بملاحظاتهم. إذا كنت تملك الوقت الكافي أصغ إليهم بانتباه. أما إذا لم يكن لديك الوقت لذلك في تلك اللحظة، فرتب موعداً موجزاً معهم لوقت لاحق.

كيف تطلب التغذية الراجعة:

من أصعب المهمات في عملية التغذية الراجعة هو طلبها. إذ يتوقف مقدار كبير من كمية المعلومات ونوعيتها التي تتلقاها على كيفية طلبك للتغذية

الراجعة. وننصحك باستخدام نموذج (حالة - سلوك - تأثير) (SBI) لتحصل على تغذية راجعة مفيدة ومناسبة من الأشخاص الذين تسألهم.

يعطي نموذج (حالة - سلوك - تأثير) (SBI) الأشخاص الآخرين إطاراً من أجل بناء معلوماتهم وملاحظاتهم عن شخصيتك. إنه يوفر لك طريقة للحصول على تغذية راجعة دقيقة ومفيدة، ويزود الآخرين بطريقة آمنة لتقديم التغذية الراجعة لك. فهذا النمط يجزّئ ملاحظة أدائك إلى ثلاثة مجالات: وصف الحالة ووصف سلوكك ومن ثمَّ وصف التأثير الذي تركه سلوكك على الأشخاص الآخرين في الغرفة.

الحالة: أين حصل السلوك المميّز ومتى؟

«في اجتماع الموظفين هذا الصباح»، «عندما كنا في اجتماع مع أندريه»

السلوك: ما هي السمات والأفعال الجديرة بالملاحظة، والتصرفات (بالأفعال والأقوال) التي يجب تغييرها أو تحسينها؟

«لقد انتقدت فكرة أندريه قبل أن يشرحها، وأوحيت عبر لغة جسدك أنك لم تفكر كثيراً بها».

التأثير: ما هي عواقب السلوك؟ وما هو تأثير هذا السلوك على الأشخاص الآخرين؟ ما الذي يمكن أن يفكروا فيه أو يشعروا به؟ هل السلوك فاعل؟ أم أنه غير فاعل؟

من المحتمل أن تكون فكرة أندريه جديدة وجديرة بالاهتمام وأنت لم تسمعها تماماً. وسلوكك هذا حرم الآخرين هناك من سماعها.

لِنَرى كيف يمكن لهذا النموذج أن ينفعك. لقد عدت لتوك من برنامج تنموي يهدف إلى تحسين تركيزك في تواصلك مع الآخرين. وتلقيت في هذا البرنامج نتائج وسيلة شاملة للتغذية الراجعة وقامت ريتشل. -إحدى زميلاتك- بملء استبيانك الشامل وأنت ترغب في الحصول على تغذية راجعة إضافية منها.

واليك الطريقة التي يجب أن تبدأ بها الحديث مع ريتشل عن التغذية الراجعة التي تخصك:

«ريتشل. أنا أرغب في أن أشكرك من أجل الوقت الذي قضيته بملء استبياني الشامل. لقد تعلمت الكثير حقاً عن أسلوب عملي واحتياجاتي من أجل التحسين أثناء هذا الأسبوع الذي قضيته في برنامج التطوير القياديّ. وما كان هذا ليحدث دون مساعدتك».

«سيعقد الاجتماع الشهري الرئيس لمناقشة الميزانية بعد ظهر هذا اليوم. وأعلم أنك سوف تحضرينه. سأتحدث في الاجتماع عن تخفيض نفقات مركز التوزيع. وأود أن تراقبيني إن أمكن. فأنا أريد تحسين مهارات التواصل لدي. بهدف توضيح آرائي على وجه التحديد دون أن أنحرف عن الموضوع الأساسي. أيمكنك ملاحظة سلوكي لتحدثيني بعد ذلك عن كيفية أدائي؟».

توافق ريتشل على ذلك. وبعد الاجتماع تلتقي بها في مكتبها. وهنا أبين كيف يجب أن تطلب التغذية الراجعة باستخدام نموذج (حالة - سلوك - تأثير):

الحالة: اطلب من ريتشل أن تصف لك باختصار - الحالة والظروف التي ظهر فيها السلوك وغايتك من ذلك هي إنعاش ذاكرتها لتذكر الحالة.

السلوك: شجّع ريتشل على ذكر أكبر قدر ممكن من التفاصيل، واسألها إن كانت تتذكر ليس فقط ما فعلت أو ما قلت؛ بل كيف قلت ذلك أو فعلته أيضاً. وإذا تمكنت من تزويدك بتغذية راجعة عن إيماءاتك وحركاتك فستكون قد تلقيت تغذية راجعة ممتازة. وتذكّر إخبارها أنك تريد منها وصفاً للسلوك فقط، وليس حكماً عليه. وشجعها على قول ذلك بصراحة.

التأثير: اسألها عن شعورها حيالَ ما فَعَلْتَ. وأخبرها أنك تفضل عبارةً شخصية تنبئك: «هذا ما شعرت به. وهذا هو الأثر الذي تركه لدي سلوكك بوصفي إنساناً ونداً أو زميلاً».

واليكَ ما تريد سماعه من ريتشل عن سلوكك:

«أنا أعتقد أنك تعرف الحالة. فالاهتمام في هذا الاجتماع كان مُنْصَبّاً على تخفيض نفقات عملية التوزيع. واستغرق العرض الذي قدمته ثلاثين دقيقة» (الوضع).

«لقد بدأت أولاً بإجراءات عمل قياسية يمكن لاتباعها أن يوفِر النقود على الشركة. لكنك بعد ذلك انتقلت للحديث عن توظيف نائب رئيس جديد لقسم التصنيع. واستمر حديثك هذا مدة عشر دقائق تقريباً. ومع اقتراب نهاية الوقت المخصص للاجتماع عرضت تقنية التغليف الجديدة وإمكانية توفير النقود عن طريقها». (السلوك).

«كنتُ في البداية مهتمة فعلاً، وكذلك كان الآخرون، حتّى إن مايكل كان يسجّل ملاحظاته. ولكنني شعرت بالملل عند الحديث عن توظيف النائب الجديد -فقد ناقشنا هذا الموضوع كثيراً- وقد لاحظتُ أنّ هناك آخرين بدؤوا يتململون، وغادر العديد من الأشخاص الغرفة لإحضار القهوة. وعاد إلي الاهتمام بحديثك عندما عرضتَ تقنية التغليف الحديثة، فقد كانت مناسبة، وأنت قدمتَ المعلومات بطريقةٍ شائقة» (التأثير).

عندما تستخدم نموذج (حالة- سلوك – التأثير) تذكر الأشياء التي يجب فعلها وتلك التي يجب تجنبها:

افعل الآتي:

- اشرح كيف تفضل أن تتلقى تغذيتك الراجعة باستخدام نموذج (حالة- سلوك– تأثير)، وحاول أن تقول: «ريتشل، أيمكنك أن تتخيلي ذلك الحدث في عقلك، فتصِفي المكان الذي كُنّا فيه، وما فعلته أنا، وشعوركِ حيال ذلك؟»
- دع الشخص ينهي حديثه.
- حاول أن تعيد صياغة ما قيل لك إما بالرجوع إلى ذلك الشخص أو في ذهنك. واستخدم نموذج (حالة - سلوك – تأثير (لفعل هذا. وتذكر أن الناس غير معتادين على الصراحة الشديدة، لذلك خذ الأمر برويةٍ.
- اسأل أسئلة توضيحية.

- اطلب التفاصيل إذا لم تُزَوَّد بها.
- اطلب من الشخص أن يعطيك بدائل لسلوكك.
- انتبه لاستجاباتك الإيمائية والحركات اللفظية.
- احترم أولئك الذين لا يرغبون بإعطائك تغذية راجعة.
- اشكر الشخص لكونه مفيداً لك.

تجنَّب:

- أن تصبح دفاعياً أو أن توضح سلوكك. (لك الخيار في قضاء وقتك في تحضير وسائلك الدفاعية أو بالاستماع؛ فالدفاع عن أفعالك هو ذو تأثير سلبي، في حين أنَّ الاستماع مفيد جداً).
- مقاطعة الشخص الآخر. فأنتَ طلبتَ التغذية الراجعة، فلتصغِ إليها إذاً.
- الشعور بالخوف من الوقفات القصيرة وأوقات الصمت أثناء تلقّي التغذية الراجعة؛ فإذا كنت صادقاً في طلبك لها، فسيأخذ الأشخاص وقتهم للتفكير بما سيقولونه.
- الطلب من الشخص أن يدافع عن رأيه (هناك فرق بين «الدفاع» و«الشرح»). فالتغذية الراجعة هي مجرد أفكارٍ ومعلومات ذاتية، وتستطيع أن تضع تقويمك الخاص لها لاحقاً.
- التماس التغذية الراجعة من الأشخاص المعجبين بك فقط.

كيف تستخدم التغذية الراجعة

متى تلقّيت التغذية الراجعة من شخص ما - حتى وإن كان شخصاً قدَّم لك تغذية راجعةً مناسبة في الماضي - فخُذْ دقيقةً أو اثنتين بعد تفاعلك معه لتقدير قيمة المضمون. فأنتَ وحدك تستطيع الحكم على أهمية أي معلومة تتلقاها.

تأكد أنك تقومها:

ليست كل تغذية راجعة مفيدة في جعل سلوكك أكثر فاعلية، وما من أحد سواك يستطيع تقرير إلى أي مدىً تريد أن تعمل وفق ملاحظات الآخرين. أحياناً تأتي التغذية الراجعة (مضمون ضئيل المعلومات) من مصادر موثوقة نرجع إليها عادةً، وفي أحيان أخرى تأتي التغذية الراجعة ذات التأثير الكبير من مصادر مفاجئة وغير اعتيادية أو من مصادر غير موثوقة أيضاً. ولتقويم ما يُقال لك عليك باستخدام الإطار الآتي الذي ندعوه (طريقة الإدارة الذاتية للتغذية الراجعة):

الدقة: من هم الأشخاص الذين يعطونك هذه التغذية الراجعة؟ ما هي نواياهم، وإلى أي مدىً تحترم آراءهم؟

القيمة: هل تعجبك هذه التغذية الراجعة أم لا؟ هل هي شيء يمكن الاستفادة منه؟ هل تريد معرفة المزيد؟

الأهمية: ماذا ستفعل بهذه التغذية الراجعة؟ إذ لا يمكنك أن تتصرف وفقاً لكل التغذية الراجعة التي تم تزويدك بها، ومن ناحية أخرى أنت لا تستطيع تجاهل بعضها.

فإذا لم تكن متأكداً من دقة التغذية الراجعة وقيمتها وأهميتها، فقد ترغب بمراجعتها مع زميل أو صديق تثق به قبل أن تقرر نَبْذَها.

افعل هذه الأشياء إذا قررت ألا تستخدمها

- تذكر أن تشكر الشخص على إعطائك التغذية الراجعة. فأنت تريد التأكد من أنك ستستمر بتلقّي تغذية راجعة أخرى في المستقبل، وإن لم ترد التصرّف وفقاً للمعلومات التي تلقيتها منه هذه المرة.
- إذا كانت علاقتك بهذا الشخص مستمرة، فعندها يجب أن تخبره بعدم نيتك تغيير السلوك. ومن المفيد أن تشرح له الأسباب إن (كان الشخص الآخر مهتماً). كن صريحاً وموجزاً ولطيفاً.
- كن مستعداً لتلقي تغذية راجعة إضافية من ذلك الشخص. فمن الممكن أن يقول: «لقد أشرت أربع مرات إلى أنّ تأخرك عن الاجتماع يسبب مشكلةً لي، إذ يجعلني أشعر بالسخط والإحباط، وسلوكك هذا يوحي لي بأنك لست مهتماً بمشروعنا أو بمشاعري». إذا كنت مهتماً بمشاعر ذلك الشخص واحتياجاته، فاشرح له أسبابك لعدم تغييرك للسلوك مرة أخرى.
- تأكد أن تحفظ التغذية الراجعة التي تلقيتها من ذلك الشخص في ذاكرتك من أجل تفكير مستقبلي. فمن المحتمل أنك لا تجد تلك التغذية الراجعة مناسبة أو نافعة الآن، ولكنك قد تغير رأيك إذا تلقيت ملاحظات مشابهة من أشخاص آخرين.
- إذا لم تكن واثقاً من أي تغذية راجعة تتلقاها، فكن متأكداً من توضيحها من مصادر أخرى.

الممارسة تفضي إلى الديمومة

يجب أن تكون سبَّاقاً في إيجاد جو مناسب للتغذية الراجعة في عملك وفي منزلك. اطلب التغذية الراجعة على أساسٍ يومياً بحيث يصبح طلبك لملاحظات الآخرين من حولك شيئاً مألوفاً. فالممارسة تفضي إلى الديمومة وبالممارسة المستمرة يصبح البحث عن التغذية الراجعة وتلقيها أمراً أكثر سهولة ومرحَّباً به من قِبَل الآخرين. وأكثر نفعاً على الصعيدين الشخصي والمهني.



قائمة التغذية الراجعة

ها هي القائمة التي يمكن أن تستخدمها لتذكيرك بالخطوات المهمة كلما طلبت التغذية الراجعة من الآخرين:

- يجب أن تبحث عن التغذية الراجعة بصورة منتظمة. فتبادل الأفكار والمعلومات هي عملية، وليست حدثاً مفرداً.
- ابحث عن التغذية الراجعة بعد تحديد أهدافك، وأدخل أهدافاً أخرى في جلسات قصيرة وموجزة.
- اِلتمس دوماً تغذية راجعة دقيقة، واستخدم نموذج (حالة- سلوك - تأثير) (SBI) لتبلغ ذلك.
- لا توجد أعذاراً ولا تحاول شرح سلوكك، وابقَ هادئاً أثناء تلقي التغذية الراجعة ولا تنسَ أن تقول: «شكراً لك».
- عندما تتلقى التغذية الراجعة تأكد من طلب تصرفات بديلة لتحسين أدائك.
- كن مستعداً لإعادة صياغة أي تغذية راجعة تتلقاها وتلخيصها.
- احترم الأشخاص الذين لا يرغبون بتقديم التغذية الراجعة، إذ إنه من الممكن أن يغيروا آراءهم لاحقاً، لكن ليسَ بأن تضايقهم بالحاحك في طلبها.

- تأكد من تخصيص وقتك بعد جلسة التغذية الراجعة لتقوّم المعلومات مستخدماً طريقة الإدارة الذاتية للتغذية الراجعة.
- أحد أهم استخدامات التغذية الراجعة هو تعليم ذاتك أن تميّز الحالات التي تحتاج إلى تغيير سلوك معيّن. وهكذا يمكنك استخدام التغذية الراجعة لتضبط نفسك عندما تقلّ فاعليتك عن الحدّ المثاليّ.
- استخدم التغذية الراجعة لتوضيح أهدافك ولتعقب تقدمك نحو تحقيق تلك الأهداف، ولِتُحسن فاعلية سلوكياتك في زمن محدد.



كتب مقترحة للقراءة

Here is a checklist that you can use to remind you of the important steps whenever you seek feedback from others:

___ Feedback needs to be sought on a regular basis. Exchanging information and perceptions is a process, not a single event.

___ Seek feedback after you have identified your goals. Access others in short, concise sessions.

___ Always seek *specific* feedback. Use the SBI model to accomplish this.

___ Don't make excuses or try to explain your behavior. When receiving feedback, remain calm and be sure to say, "Thank you."

___ When receiving feedback be sure to ask for alternative behaviors to improve your performance.

___ Be prepared to paraphrase and summarize any feedback you receive.

___ Be sure to respect individuals who don't wish to give feedback. They may change their minds later, but not if you pester them.

___ Be sure to take the time *after* the feedback interaction to evaluate the information. Use the self-management model of feedback.

___ One of the more important uses of feedback is to teach yourself to recognize situations in which a certain behavior needs to be altered. Feedback can be used to "catch yourself" at times when you are less than optimally effective.

___ Use feedback to clarify goals, to track progress toward those goals, and to improve the effectiveness of your behaviors over a period of time.



خلفية

إن النصيحة المقدمة في هذا الدليل مدعّمة ببحث مركز القيادة الإبداعية وتجربته التعليمية التي أظهرت عبر السنوات قيمة:

1- التقويم من أجل التطور.

2- التطور التنظيمي.

كان التقويم من أجل التطوير محور تركيز مركز القيادة الإبداعية (CCL) منذ بداياته عام 1970. في تلك السنة عُيّن (أ.د. روبرت دورن) مديراً لبرنامج التطوير القيادي (LDP) وكان قبل ذلك يعمل في (رابطة السلام) التي كانت تعمل في المجال من أجل الانتقاء، حيث كان المتدربون يخضعون للتقويم لتحديد إمكانية حصولهم على الوظائف، دون إخبارهم أبداً بما تم اكتشافه عنهم.

استمرت هذه الممارسة مدة طويلة في عالم الأعمال على ذلك الوقت، وانعكس أثرها على استخدام مراكز التقويم لتعيين المديرين الأكَفاء، وأول مركز عملي مشابه أُقيم من قِبل (مايكل بيل) عام 1985.

لكن فكرة (دورن) كانت مختلفة، فقد كان يعتقد أنك إذا أخبرت الأشخاص عن كيفية أدائهم يمكنك أن تساعدهم في تحسينه. واستخدمت هذه الفكرة البسيطة والفاعلة في برنامج التطوير القيادي (LDP) الذي يمثل بالطبع تجربة مكثفة للتغذية الراجعة.

كان واضحاً منذ البداية أن تطوير القدرة على القيادة ليس شيئاً يمكن أن يُنْجَز عبر حدثٍ واحدٍ يتم في وقت محدَّد. فتطبيق برنامج التطوير القيادي كان يستغرق، بالأساس، أسابيعَ عدة قبل أن تثبت الممارسة إمكانية تكثيفه في أسبوع واحد. وهذا الفهم الذي تم التوصل إليه عبر بحث مركز القيادة الإبداعية (CCL) عن دور الممارسة في تعليم المديرين التنفيذيين، والجهد المبذول لتتبع المشتركين في برنامج التطوير القيادي وبرامج أخرى لمراكز القيادة الإبداعية، تطوَّر إلى إدراك ضرورة تطوير القيادة باستخدام عملية تنظيمية مستمرة تؤدي فيها التغذية الراجعة المستمرة دوراً أساسياً.

يمكن العثور على الشرح الشامل لهذه الموضوعات في كتيب مركز القيادة الإبداعية لتطوير القيادة (جوسيه- باس) 1998، وفي تقارير مركز القيادة الإبداعية المشابهة مثل (كيف تصمم نظاماً فعَّالاً لتطوير المديرين والمديرين التنفيذيين). 1996.



ملخص النقاط الأساسية

يعلم كثيرٌ من المديرين أنهم بحاجة للتغذية الراجعة، ولكنهم ليسوا متأكدين من كيفية الحصول عليها. لكي تكتسبَ التغذية الراجعة الأكثر فائدة لك، فكِّرْ بمن تسأل ومتى تسأل وكيف تسأل.

عندما تفكر بالشخص الذي ستطلب منه التغذية الراجعة، فكر بشخص تحترم رأيه وسوف يشجعك على تحسين فاعليتك. ومن المفيد أن تسأل شخصاً يختلف أسلوب عمله عن أسلوبك بحيث تكسب فرصة استعمال وجهة نظر جديدة. ويجب أن يكون الشخص الذي تطلب منه التغذية الراجعة شخصاً يتحتم عليك التفاعل معه: من أجل حصولكما على نتائج تحقّق لكليكما مصلحة خاصة في عملية التغذية الراجعة.

وعند اختيار وقت طلب التغذية الراجعة تذكر أن تحدد أولاً أهدافك التنموية. خذ في حسبانك أهمية التواتر. فكلما تكرر تلقيك للتغذية الراجعة كلما زادت إمكانية وضع أهدافك موضع التنفيذ.

بعد أن أصبحت تعرف من تسأل ومتى تسأل، فإنك تحتاج الآن إلى تعلم كيفية السؤال. يوصي مركز القيادة الإبداعية باستخدام وسيلة تدعى نموذج (حالة - سلوك - تأثير) (SBI)، وهي وسيلة بسيطة وفاعلة في تلقي التغذية الراجعة: لأنها توجه الشخص الذي يعطيك التغذية الراجعة إلى

الالتزام بالحالة التي راقبك فيها، ووصف سلوكك في هذه الحالة، ومن ثمَّ إخبارك بتأثير سلوكك.

يفيد الحصول على التغذية الراجعة في إدارة تطورك القيادي، ولكن يجب أن تعلم كيف تستخدم تلك التغذية الراجعة لتحقيق أهدافك التنموية: فعليك أولاً تقويم محتوى التغذية الراجعة التي تتلقاها: هل هي دقيقة؟ وما هي قيمتها؟ وما هي أهميتها بالنسبة لك؟.

وعبر الممارسة المستمرة ستجد البحث عن التغذية الراجعة وتلقيها قد أصبح أكثر سهولة، ومرحَّباً به من قبل الآخرين، وأكثر نفعاً على الصعيدين الشخصي والمهني.



منشورات في الموضوع نفسه

- التغذية الراجعة المستمرة:

تعدّ المعلومات المتعلقة بأدائك- التي يقدمها زملاؤك في العمل- ضرورية لتطوير مهارات إدارية جديدة وشحذ مهاراتك الحالية. وهذا الدليل يزودك بنموذج للتأكد من حصولك على تدفق مستمر ثابت من هذه التغذية الراجعة. (Sock No .400).

- تقديم التغذية الراجعة للمرؤوسين:

إنه لأمر أساسي أن تزوّد الموظفين في شركتك بمعلومات دقيقة حول أدائهم، وذلك بهدف تطويرهذا الأداء. ويطلعك هذا الدليل على كيفية تقديم تغذية راجعة فعالة لمرؤوسيك بحيث يصبح عملهم أكثر فاعلية، ويطوّرون مهارات جديدة، ويسيرون في طريقهم إلى الإتقان. (Stock No .403).

التغذية الراجعة المفيدة:

يعد تقديم التغذية الراجعة للآخرين فيما يخص أداءهم أمراً جوهرياً لتطوير الخبرة، ولكن ليست كل أنواع التغذية الراجعة فاعلة في تحقيق الاستخدام الأفضل لهذه الخبرة. وهذا الدليل يوضح لك كيف تجعل تغذيتك الراجعة أكثر فعالية بحيث يستفيد الآخرون من رسالتك. (Stock No .405).

- اتْبعْ مجموعة دليل التغذية الراجعة إلى (Stock No .724) وستتلقى الكتب الثلاثة المذكورة أعلاه، وبحسومات مغرية. انظر الصفحة الآتية لطلب المعلومات.



For The Practicing Manager

Ongoing Feedback

How to Get It, How to Use It

Center for Creative Leadership

Ideas Into Action Guidebooks

سلسلة المدير الممارس

التغذية الراجعة المستمرة

إن المعلومات المتعلقة بأدائك، التي تحصل عليها من زملائك بالعمل، ومن أصدقائك، ضرورية إن كنت عازماً على اكتساب مهارات إدارية جديدة وتطويرها، إلى جانب المهارات التي تتمتع بها حالياً.

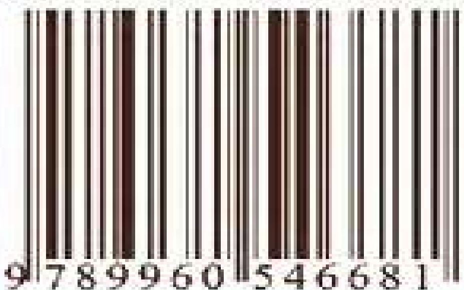
هذا الدليل الإرشادي يزودك بوسيلة لتتأكد أنك تتلقى تدفقاً مستمراً من التغذية الراجعة.

كارن كيركلاند: مديرة مركز القيادة الإبداعية في جامعة سانديغو، تتمتع بسنوات طويلة من الخبرة، كونها متخصصة في مجال التغذية الراجعة، وشغلت مناصب أكاديمية متعددة. شاركت في إنشاء مؤسسة كبيرة متخصصة في التدريب السيكولوجي، هي مركز كولورادو لعلم النفس، لها مؤلفات واسعة في مجال البحث التخصصي في علم النفس، تحمل شهادة الدكتوراه في علم النفس السريري من جامعة ميسوري.

سام مانوغيان: استشاري مستقل متخصص بتدريب المديرين التنفيذيين على القضايا المتعلقة بتطوير القيادة. ويؤدي أحياناً بعض المهمات والدراسات لمركز القيادة الإبداعية شغل مانوغيان سابقاً منصب كبير خبراء التقويم للمختصين بالتغذية الراجعة في فروع مركز القيادة الإبداعية كلها، وشملت مسؤولياته الإشراف على عملية التغذية الراجعة وإدارتها في برامج التطوير القيادي التي تنظمها المركز.

وهو يدير أيضاً برنامج «التوعية لامتياز المديرين التنفيذيين» (APEX) وهو برنامج تطوير مكثف موجه لكبار المديرين، يحمل درجة الدكتوراه في الطب السريري من جامعة سنت لويس.

مركز القيادة الإبداعية مؤسسة دولية تعليمية غير ربحية، تتمثل رسالتها في تعزيز فهم القيادة، وممارستها، وتطويرها، لمصلحة المجتمع في شتى أرجاء العالم. نحن نجري أبحاثاً، ونصدر مطبوعات، ونقدم تشكيلة واسعة من البرامج والمنتجات التعليمية للقادة والمؤسسات في القطاعات العامة، والتجارية، وغير الربحية.


ISBN:978-9960-54-668-1
9 789960 546681
ORD:000463-1

موضوع الكتاب: ١- التعليم - طرق تدريس

٢- الاختبارات

موقعنا على الإنترنت:
http://www.obeikanbookshop.com

للمدير الممارس

التغذية الراجعة الناجحة

كيف تصوغ رسالتك وتنقلها

سلون آر. فايتزل

نقله إلى العربية

مركز ابن العماد للترجمة - دمشق

دليل الأفكار العملية



مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم
MOHAMMED BIN RASHID
AL MAKTOUM FOUNDATION

العبيكان
Obeikan

دليل الأفكار العملية



التغذية الراجعة الناجحة

كيف تصوغ رسالتك وتنقلها

دليل الأفكار العملية

التغذية الراجعة الناجحة

كيف تصوغ رسالتك وتنقلها

سلون آر. فايتزل

نقله إلى العربية

مركز ابن العماد للترجمة - دمشق

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم
MOHAMMED BIN RASHID
AL MAKTOUM FOUNDATION

العبيكان
Obeikan

Original Title
AN IDEAS INTO ACTION GUIDEBOOK
Feedback That Works
How to Build and Deliver Your Message
Sloan R. Weitzel
Copyright © 2000 Center for Creative Leadership
ISBN 978-1-882197-58-3

Published by: Center for Creative Leadership, Post Office Box 26300, Greensboro, North Carolina 27438-6300, (U.S.A.)

ISBN

الناشر العبيكان للنشر

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة الموسى للمكاتب
هاتف 2937574 – 2937581   فاكس: 2937588   ص. ب: 67622   الرمز: 11517

الطبعة العربية الأولى 1430هـ - 2009 م

ح مكتبة العبيكان، 1429هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

صدرت هذه الطبعة باتفاقية نشر خاصة بين الناشر العبيكان و


امتياز التوزيع شركة مكتبة

المملكة العربية السعودية – العليا – تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة
هاتف 4160018 – 4654424   فاكس 4650129   ص. ب 62807   الرمز 11595

توطئة

سلسلة الكتب

دليل الأفكار العملية

تعتمد هذه السلسلة من الكتب على المعرفة العلمية التي أنتجها مركز القيادة الإبداعية خلال أكثر من ثلاثين سنة من البحث والأنشطة التعليمية التي جرت بالمشاركة مع مئات الآلاف من المديرين والتنفيذيين. لقد اختلفت شراكة هذه المعرفة عن مثيلاتها في الأقسام الجامعية أو الهيئات المهنية أو المكاتب الاستشارية. والمركز ليس هو مجرد مجموعة من الأفراد المتمرسين (ذوي الخبرة)، على الرغم من أن مؤهلات كوادره تُعد متميزة جداً، وإنما يمكن النظر إليه على أنه مجتمع يشترك أعضاؤه بمجموعةٌ من المبادئ، ويعملون معاً لفهم وإيجاد الاستجابة للتحديات القيادية والتنظيمية.

تهدف هذه السلسلة إلى إمداد المديرين بنصائح خاصة بكيفية إكمال مهمة تنمويَّة، وهي أول تحدٍّ من التحديات التي تواجه القيادة، وهي في سبيلها لتحقيق ذلك.

تحمل هذه السلسلة مهمة المركز التي تهدف إلى تقدم فهم وتنمية وممارسة القيادة لنفع جميع أفراد المجتمع. نحن نعتقد أنك سوف تجد أن هذه السلسلة - «دليل الأفكار العملية»، إضافة مهمة جداً لوسائل وأدوات القيادة.



مُحْتَوَيَاتُ الكِتَابِ

الموضوع | الصفحة



مُوجَزٌ مفيد للمديرين التنفيذيين

مهما تكن المرتبة التي تشغلها مؤسستك، من مدير إنتاج إلى مسؤول تنفيذي كبير إلى قائد فريق، فإن مهارة تقديم تغذية راجعة فعَّالة وَهادفة هي مكون مهم في مساعدة الموظفين الآخرين على التطوُّر وإنجاز العمل. إن ابتكار رسالة محددة وتبليغها اعتماداً على أداء خضع للمراقبة هو مفتاح التغذية الراجعة الفعّالة. يجب أن تُمكِّن تغذيتك الراجعة المتلقي من فهم ما قام تماماً، ومعرفة الأثر الذي تركه لديك. عندما تكون النتيجة دقيقة ومباشرة إلى هذه الدرجة، فإن هناك فرصة أفضل لتحفيز متلقي التغذية الراجعة ليبدأ، أو يتابع، أو يوقف التصرُّفات والسلوكيات التي تؤثر في الأداء.

يشرح هذا الدليل كيف يمكنك تقديم تغذية راجعة فعَّالة عبر إظهار كيف تصوغ رسالتك، ومتى تنقلها، وكيف تُبلِّغها. وباستخدامك الأساليب والأمثلة الواردة في هذا الدليل، ستصبح تغذيتك الرَّاجعة أداةً للتطوير – لك وللآخرين.





ما هي التغذية الرَّاجعة الفعَّالة؟

بصفتك مديراً، فأنت على الأرجح تقضي وقتاً طويلاً في مراجعة أشكال المعلومات كافة وتنظيمها وقياسها لتفهم العوامل التي تؤثر في عملك. ما هي إيرادات قسمي الإداري مقابل النفقات (ربع السنوية)، وما الذي يزيد النفقات؟ ما هي النسبة المئوية من الحصة المحددة التي أنجزها القسم، وما هي نسبة العمل الذي ما يزال في قيد الإنجاز؟ ما هو مستوى إنتاجنا الحالي، وكيف يمكن أن نزيد الطاقة الإنتاجية على المدى القصير؟ إن تعيين أرقام محدَّدة قابلة للقياس وتطوير خطط عمل واضحة لتحقيق تلك الأرقام هي مكونات مدمجة في عمل المدير ووظيفته. لكن في أحيانٍ كثيرة لا يستخدم المديرون أنفسهم، الذين يطورون سيناريوهات بديلة ويفحصون بيانات العمل بصرامة العلماء ودقتهم، مثل هذه الطرق الدقيقة أو البيانات والمعطيات لتقويم رأس مال الشركة الأكثر أهمية: أداء الموظفين. تتطلب التغذية الراجعة الفعالة أن تركز على التفاصيل الانتباه نفسه الذي استخدمته عند تحليل معلومات العمل.

إن ابتكار رسالة محددة وعرضها اعتماداً على الأداء الخاضع للمراقبة هو مفتاح التغذية الراجعة الفعَّالة. ربما أخبرت مديراً من أندادك، أو زميلاً في العمل، أو رئيسك بأنه قائدٌ جيد، أو أنه يتواصل بأسلوب جيد، أو أنه يحتاج إلى أن يكون أكثر إستراتيجية في أساليبه. ربما تعتقد أن هذه العبارات أمثلة مساعدة للتغذية الراجعة. إلا أنها

تكتفي بالتقويم والتفسير، ولا تصف سلوكاً محدداً بحيث يستطيع الشخص المعني أن يتعلَّم ويتطوَّر بتكرار ذلك السلوك أو تجنبه. يجب أن تُمكِّنَ التغذية الراجعة الفعَّالة المتلقي من فهم ما قام تماماً، ومعرفة الأثر الذي تركه لديك. وعندما تكون النتيجة محددة ومباشرة إلى هذه الدرجة، فإن هناك فرصة أفضل لتحفيز متلقي التغذية الراجعة ليبدأ، أو يتابع، أو يوقف التصرُّفات والسلوكيات التي تؤثر في الأداء.

فكِّر في عبارات أخبرتها لزملاء العمل أو الرؤساء أو المرؤوسين فيما يتعلق بأدائهم. ثم اسأل نفسك: ما الذي فعله ذلك الشخص ليجعلك تفكر بأنه كان قائداً جيداً؟ ما الذي قاله، وكيف، ليجعلك تظن بأنه يتواصل بصورة جيدة؟ ما الذي فعله ليجعلك تستنتج أن تفكيره لم يكن إستراتيجياً بما فيه الكفاية؟

في الصفحات الآتية ستتعلم كيف تجيب عن أسئلة مماثلة وأنت تطور مهارات التغذية الراجعة لديك. بعد أن تُنهي قراءة هذا الدليل ستكون قادراً على:

- تقديم تغذية راجعة فعالة إلى رئيس أو زميل أو مرؤوس، تمثلُ أفكارك بدقة دون توجيه اللوم أو إطلاق حكم قيمة.
- زيادة إدراكك للسلوك الفعلي، والرسائل التي يعبر عنها هذا السلوك.
- زيادة وعيك بالاستجابات العاطفية التي تبديها تجاه أعمال الآخرين.
- زيادة احتمال أن تتلقى تغذية راجعة أكثر فعَّالية، يمكن أن تستخدمها في تطوير قدراتك ومهاراتك.

عشرة أخطاء شائعة
في تقديم التغذية الرَّاجعة

في كثير من البرامج التي ينظمها مركز القيادة المبدعة، نسأل المديرين والمديرين التنفيذيين: «كم عدد الذين يقدمون منكم تغذية راجعة مترابطة ومتسقة ومفيدة للموظفين الذين يعملون معكم؟». في العادة، لا يرفع يده سوى شخص أو اثنين فقط. لماذا؟ الأسباب متنوعة: من الصعب تقديمها؛ أخشى أن أقول شيئاً أندم عليه فيما بعد؛ الموظفون يتأثرون عندما يسمعون أشياء لا يحبونها؛ ربمَّا تُعَرِّض التغذية الراجعة علاقاتي في العمل للخطر. هذه المخاوف صحيحة كلها، ولكنها جميعاً تنبع من أخطاء شائعة يرتكبها المعنيون عند تقديم التغذية الراجعة.

1- التغذية الراجعة التي تطلق أحكاماً على الأفراد، لا على أعمالهم.
من المرجح أن الخطأ الأول في تقديم التغذية الرَّاجعة هو تقديمها بصيغة إطلاق الأحكام. فإذا قلت لأحدهم «كنت فظاً وعدائياً»، أو «عليك أن تتعلم العمل ضمن فريق»، فقد بعثت برسالة قوية عن رأيك الشخصي في «الصواب» أو «الخطأ»، وحكمت على الموظف بأنه لا يرتقي إلى مستوى التوقعات. إن التغذية الراجعة التي تطلق أحكاماً تدفع الآخرين إلى اتخاذ موقف دفاعي. ففي الوقت الذي تنطق فيه كلماتك، يكون متلقي التغذية الراجعة قد قال في نفسه «من تظن نفسك لتتهمني بالفظاظة والعدوانية؟». إن الطاقة التي بذلها الموظفون للدفاع عن أنفسهم ضد هجومك تلغي أي فرصة لإجراء حوار مفيد.

2- التغذية الراجعة المتخمة بالغموض والإبهام. ثاني الأخطاء الشائعة في إعطاء التغذية الراجعة هو استخدام العبارات المعممة والمبتذلة مثل «أنت قائد جيد»، أو «أبدعت في التقديم»، أو «أنت تتمتع بالحس البدهي السليم». قد يبتهج من تغدق عليه هذا المديح، لكنه لن يعرف ما فعل ليستحق الإطراء. إذا أردت أن تشجع موظفاً ليكرِّر سلوكاً مثمراً، فعليك أن تجعله يعرف ما قام به.

3- التغذية الرَّاجعة التي تنطق باسم الآخرين. حين تقول مثلاً: «قالت شيلا إنك تبدين مرتبكة ومشوشة في مهمتك الجديدة»، أو «يقول الموظفون إنهم يشعرون بأنك تدقق في أصغر التفاصيل عندما تدير العمل»، فأنت لا تقدم تغذية راجعة فعَّالة. في أفضل الأحوال، سيشعر المتلقي بالحيرة والذهول من عبارات كهذه، ويتساءَل من أين جاء الزملاء بهذه الأفكار، أو من الذي يتحدث من خلف الأبواب المغلقة. وفي أسوأها، سيشعر بالإحراج لأن تعليقاً كهذا صدر منك، الطرف ثالث، ويستاء من الزملاء بسبب تعليقهم أصلاً. وعلى الأرجح سيتخذ الموظف الذي يتلقى التغذية الراجعة موقفاً دفاعياً، ولن يقدر على سماع تغذيتك الراجعة.

4- التغذية الراجعة السلبية التي تُقحَم بين رسالتين إيجابيتين. إذا كان عليك أن تقدم تغذية راجع سلبية، فمن المغري أن تشير في البداية إلى شيءٍ إيجابي، ثم تُبلغ الرسالة السلبية، ثم تهدِّئ الوضع برسالة إيجابية أخرى. ربما تكون نياتك حسنة، إلا

أنك تخطئ إذا ظننت أن الذين يستمعون إلى هذا النوع من التغذية الراجعة يتلقون الرِّسالة الصحيحة. وعوضاً عن ذلك، فإن المتلقي سيكتشف بسرعة ما تقوم به، ويتجاهل الطرفين الإيجابيين، ليركّز على الرِّسالة السلبية المحشورة بينهما.

5- التغذية الرَّاجعة التي تبالغ في العموميات. من الأخطاء الرئيسة الأخرى استخدامُ ألفاظ مثل «دوماً» أو «أبداً». فعند سماع هذه الكلمات، يتخذ الموظفون مواقف دفاعية بالغريزة، حيث يتذكَّرون مرات عديدة لم يتطابق فيها ما فعلوه مع مزاعمك.

6- التغذية الرَّاجعة التي تحلل نفسياً الدوافع وراء السلوك. إن إبلاغ أحد موظفيك بعلمك أنه يتصرف بطريقة معينة بسبب طلاق وشيك، أو غيرةٍ من ترقية زميل في العمل، أو بسبب مشكلة نفسية متعبة، أسلوب غير فعَّال، لأن ما تعرفه عن نيات هذا الموظف أو دوافعه ربما لا يكون له أساس من الصحة. إن التغذية الرَّاجعة التي تتناول الدَّوافع والبواعث تسبِّب على الأرجح استياء المتلقي.

7- التغذية الراجعة المسهبة والمملة. في كثير من الأحيان عندما يبدأ المدير بتقديم التغذية الراجعة لا يعرف متى يتوقف. فهو يقدم النصائح، ويَصِفُ تجارب شخصية، ويحاول أن يجد حلاً لمشكلة المتلقي. ومن ثم، يحتاج من يتلقى التغذية الراجعة إلى وقت كاف لهضم المعلومات التي تلقاها واستيعابها.

8- التغذية الراجعة التي تنطوي على تهديد مبطَّن. حين تخبر موظفة بأن عملها في خطر (كأن تقول: «هل تريدين أن تكوني ناجحة في هذه المؤسسة أم لا؟») لن تعزِّز سلوكاً جيداً ولن توضح سلوكاً سيئاً. ولكن سوف تسبب العداوة والبغضاء فحسب.

9- التغذية الراجعة التي تستخدم الدعابة غير اللائقة. إذا كان تقديم التغذية الراجعة لا يريحك، أو كنت تتكلم أحياناً قبل أن تفكر، فربما تستخدم السخرية والعبارات الجارحة بدلاً من التغذية الراجعة. إن قول «مساء الخير» لزميل متأخر عشر دقائق عن اجتماع صباحي لا يخبر ذلك الشخص عن مدى تأثير تصرُّفه هذا عليك، ولا يزوده بأسباب تدفعه إلى تغيير ذلك السلوك.

10- التغذية الراجعة التي تُقدم بصيغة سؤال لا تصريح. إن صياغة التغذية الراجعة بهيئة السؤال «هل تعتقد أن باستطاعتك أن تنتبه أكثر أثناء اللقاء المقبل؟» هي صياغة بعيدة جداً عن الفعالية. وربما تفسِّر أيضاً على أنها نوع من السخرية الجارحة، ولذلك يجيب عليها المتلقي بأسلوب دفاعي أو بلاغي، أو دون مبالاة.

تطوير مهارات التغذية الراجعة الفعَّالة

يمكنك أن تتجنب الأخطاء الشائعة للتغذية الراجعة بتعلم كيف تبلغ معلومات مهمة عن الأداء لمرؤوسين أو نظراء أو أنداد أو رؤساء بطريقة تساعدهم على سماع ما تقوله، وتساعدهم على تحديد الطرق التي

يحسنون بها أداءهم. في خطة تقديم التغذية الراجعة لعشرات الآلاف من العاملين والموظفين على مدى عدة سنوات، طوَّرَ مركز القيادة المبدعة تقنية تغذية راجعة تقوم على الحالة - السلوك — التأثير (SBI). وباستخدام هذه التقنية، التي يُعَلِّمها مركز القيادة المبدعة للآلاف من رؤساء الشركات كل سنة، يمكنك أن تقدم تغذية راجعة تستبدلُ الهجوم الشخصي والأحكام الخاطئة والعبارات الغامضةَ والازدراء والمعاملة الفظة بتعليقات مباشرة وموضوعية على أفعال الموظف المعني. وعندما يسمع المتلقي هذا النوع من التغذية الراجعة يستطيع -بسهولة أكبر- أن يرى الأفعال والتصرفات التي يجب عليه أن يتبنَّاها ليتابع أداءه ويطوِّره، أو يغيرِّ سلوكاً عقيماً أو معيقاً للأداء.

المقاربة الثلاثية (حالة — سلوك — تأثير) فعالة لأنها سهلة. عندما تقدم التغذية الراجعة فأنت تصف الحالة، والسلوك الذي لاحظته، وتشرح الأثر الذي تركه ذلك السلوك عليك. إن تغذيتك الراجعة ستكون سهلة ومباشرة وفعَّالة - إذا تعلمت الخطوات الثلاث وطبقتها بانتظام. في الصفحات الآتية، سنريك كيف تستخدم كل عنصر من المقاربة الثلاثية (حالة — سلوك — تأثير).

تحديد الحالة

أوَّل خطوة في تقديم تغذية راجعة فعَّالة هي تحديد الحالة التي حدث فيها ذلك السلوك وتوضيحها. فإذا قلت: «.. يوم الثلاثاء، في غرفة الاستراحة مع كارول وَفريد»، بدلاً من «.. منذ بضعة أيام في

المكتب مع بعض الأشخاص»، فإنك تتجنب التعليقات المبهمة والمبالغات التي تنسف عديداً من فرص التغذية الراجعة. فوصف مكان السلوك وزمانه يوجد سياقاً لمتلقي تغذيتك الراجعة، يساعدهم على أن يتذكروا بوضوح تفكيرهم وسلوكهم في ذلك الوقت.

تذكّر، أن تحديد الحالة هو مجرد بداية لجلسة التغذية الراجعة. وهنا نقدم بعض الأمثلة التي توضح كيف تستطيع أن تصف بنجاح حالة معينة عند تقديم التغذية الراجعة:

- «صباح أمس، أثناء تفقدنا للمصنع..».
- «الاثنين الماضي، بعد الغداء، عندما كنا نتحدث عند آلة صنع القهوة..».
- «ليلة الجمعة الماضية، في حفلة كوكتيل مدير التسويق الجديد، عندما كان كارل يشرح مسؤوليات عمله الجديد..».

التحديد عامل مهم عند استذكار الحالة. وكلما استخدمت مزيداً من التفاصيل المحددة والمميزة للتذكير بالحالة، زاد وضوح رسالتك.

وصف السلوك:

وصف السلوك هو الخطوة الثانية في تقديم التغذية الراجعة. ويمثل أيضاً أهم خطوة حاسمة تتعرض للإهمال – ربما لأن السلوك يمكن أن يكون صعب الوصف والتحديد. وأكثر الأخطاء شيوعاً في تقديم التغذية الراجعة يحدث عندما تطلق الأحكام باستخدام نعوت تصف الشخص لا عمله. هذا النوع من التغذية الراجعة عقيم وغير فعال، لأنه لا يقدم للمتلقي معلومات عن السلوك الذي يجب عليه التخلي عنه، أو متابعته وتكراره ليحسن أداءه. لاحظ العبارات الآتية:

- كان فظاً غليظاً أثناء اللقاء.
- كانت مشغولة أثناء نقاش المجموعة الصغيرة.
- بدت ضجرة أثناء عرض فريقها.
- بدا سعيداً بالتقرير الذي قدمه موظفوه.

تصف هذه العبارات انطباع مراقب أو تفسيره للسلوك. الآن، عاينْ اللائحة الآتية من الأفعال التي قد يشاهدها المراقب، وتعطي تلك الانطباعات والتفسيرات.

- تحدث في الوقت الذي كان فيه شخص آخر يتحدث (فظ).
- مالت على الطاولة، وكتبت ملاحظات بعد أن تكلم آخرون، ثم قرأت أفكارها أمام المجموعة، مكررةً بعض ما قالوه (مشغولة).
- تثاءبت، وجالت بعينيها، ونظرت عبر النافذة (ضجرة).
- ابتسم وأومأ رأسه (مسرور).

تستخدم العبارات في هذه القائمة أفعالاً تصف ما يقوم به الأشخاص. والتركيز يقع على السلوك الفعلي لا على حكم يتعلق بما يمكن أن يعنيه السلوك. إذا تذكرت أن تستخدم صيغ الأفعال عندما تصف السلوك، فإنك تتجنب خطأ الحكم على السلوك. وبالتركيز على الفعل، لا على الانطباع، يمكنك أن تنقل حقائق واضحة يستطيع المتلقي أن يفهمها ويعمل وفقاً لها.

لكي تزيد مهارتك في تحديد السلوك، ومن ثم تضاعف قدرتك على نقل ما رأيته إلى متلقي التغذية الراجعة بأسلوب فعال، ما عليك سوى تحديد ما يفعله، وطريقته في ذلك. إن المدير التنفيذي الجديد الذي يقف أمام موظفيه ويقول: «أشعر بالإثارة لأنني سأكون رئيسكم

الجديد»، سيبدو مرائياً إن لم يظهر أي تعبير على وجهه، وتحدث بنبرة رتيبة، ولم يستخدم إشارات يديه.

السلوكيات الصعبة

لكي تفهم إلى أي مدى يمكن أن يكون تحديد السلوكيات صعباً، انظر إلى القائمة الآتية. ضع إشارة إلى جانب العبارات التي تصف السلوكيات:

- مبالغ في الثقة
- عدائيٌّ جداً
- يحتاج إلى التقليل من التركيز على التكتيك وزيادة التركيز على الإستراتيجيةً
- تحليلي وعقلاني إلى أبعد الحدود في مقاربته
- متفوق في العمل ضمن فريق ويهتم بالموظفين الآخرين في قسمه
- منتج إلى أبعد الحدود
- رئيس ممتاز ومتعدد المواهب
- حاسم

إن لم تضع إشارةً إلى جانب أي من العبارات، فأنت على المسار الصحيح. إذ لا توجد أي عبارة في القائمة تصف سلوكاً. السلوكيات أفعال يقوم بها الناس. وبالمقابل، فإن القائمة تتضمن نعوتاً تصف الشخص – وليس فعله.

لذلك، لا تعد المقاربة الثلاثية مهمة لتحديد ما قاله الموظف المعني أو ما فعله فقط، بل طريقته في القول وأسلوبه في الفعل. يمكنك أن تحدد الطريقة بالانتباه إلى ثلاثة أشياء: لغة الجسم، ونبرة الصوت، وأسلوب الكلام، واختيار الألفاظ.

لغة الجسم تواصل غير منطوق، ويمكن أن تشمل تعبيرات الوجه وحركة العينين ووضعية الجسم وإشارات اليدين. على سبيل المثال:

كان جيم يزداد غضباً من أليس أثناء الاجتماع. هزّت أليس قدمها مراراً، وتململت في مقعدها، ونقرت بقلمها على الطاولة. ثم أومأت برأسها للموظفين الذين مروا بمكتبها حين كان يتكلم.

بالرغم من أن أليس لم تنطق بكلمة، إلا أنها أرسلت رسائل واضحة وصارخة بواسطة لغة الجسد. يستطيع جيم أن يبدأ بتقديم تغذية راجعة إلى أليس بطريقة فعَّالة كالآتي:

«أليس، أثناء لقائنا أمس في مكتبك، لاحظت أنك نظرت إلى ساعتك عدة مرَّات في مدة خمس عشرة دقيقة. ونقرت بقلمك على الطَّاولة، وتململت في جلستك. ثم أومأت برأسك للموظفين عندما كنت أتحدَّث».

نقل جيم الحالة وعديداً من أمثلة السلوك الواضحة إلى أليس. وسوف تساعد هذه المقاربة أليس في فهم تأثير سلوكها (الخطوة الأخيرة في تقديم تغذية راجعة فعَّالة).

نبرة الصوت وطريقة الكلام ترتبطان بطبقة صوت المتكلم، وسرعة كلامه، والتوقف أثناء الحديث (من أبرع المتضلعين من هذا «الفن» المذيعون - خصوصاً مقدمي الأخبار والمعلقين على المباريات الرياضية). قد يكون من الصعب ملاحظة السمات الصوتية المميزة ووصفها بغرض تقديم تغذية راجعة فعَّالة، لكن يمكن أن تمثل تلميحات سلوكية مفيدة. على سبيل المثال:

كان جيسون يقدِّم فكرة إنتاج جديدة لمجموعة من زملائه. وأثناء عرضه توقف ست مرات على الأقل، في منتصف الجمل. بعد هذه الوقفات، تباطأ صوته كثيراً. ثم بدأ يتحدَّث بنبرة رتيبة. وعندما تطرح عليه الأسئلة يجيب فجأةً بسرعة كبيرة. وينهي كلامه قائلاً: «شكراً لكم، شكراً جزيلاً» بنبرة صوتٍ أعلى من تلك التي استخدمها أثناء حديثه كله.

بعض الانطباعات التي تركها جيسون قد تشمل: التذبذب وعدم اليقين، والعصبية والتوتر، والتردد، والعجز عن التقديم بطريقة مقنعة. ولكن مجرَّد إخباره بذلك لا يساعده على التطور. إن التغذية الرَّاجعة الفعَّالة ستشمل وصفاً لطريقة كلام جيسون، وأسلوبه في التقديم -توقفه عن الكلام ونبرة صوته وقوته- إضافة إلى لغة جسده:

«جيسون، أثناء عرضك ليلة أمس توقفت مرَّات عديدة وتحدَّثت بصوتٍ منخفض جداً بحيث صعب عليَّ سماعك. لكن قرب نهاية العرض، عندما بدأ الحاضرون بطرح الأسئلة، تحدَّثت بسرعة وارتفع صوتك. إن طريقة تقديمك جعلتني أشعر بأنك لم تكن مستعداً بصورة جيدة، أو أنك لم تكن مهتماً كثيراً بالعرض، في حين جعلتني سرعة حديثة في الختام أحس بأنك تستعجل الخروج من الغرفة».

إن اختيار الكلمات قد يمثل العامل الأقل أهمية في السلوك. ومع ذلك، فإن تحديد اللغة التي يستخدمها المتكلم أثناء حالة معينة يمكن أن يساعد في تقديم تغذية راجعة مفيدة.

أثناء اجتماع أفراد الفريق وجهاً لوجه مع مجموعة تطوير صغيرة، فقد بوب أعصابه عندما علم بأنَّ فريد سيتأخر عن الموعد النهائي.

ونعته بالفاشل أمام المجموعة كلها. وعندما انتهى الاجتماع خرج أعضاء الفريق بهدوء دون أن يتحدَّث أحدهم إلى الآخر.

إذا كان لمضمون رسالة شخص ما أثر عليك، وكنت تريد أن تقدِّم له تغذية راجعة فعَّالة، دوِّن كلمات المتحدِّث لتتذكَّرَ ما قيل تماماً:

«بوب، أثناء اجتماع الفريق هذا الصباح نعتَّ فريد «بالفاشل» أمام المجموعة بأكملها. شعرت بالقلق لأنك اخترت شخصاً واحداً ووجَّهت له تلك الإهانة. بعد أن سمعت هذا، شعرت بأننا لم نكن فريقاً على الإطلاق».

نقاط التبليغ

- عندما تقدم لموظف تغذية راجعة، استخدم عبارةً مثل: «هل أستطيع أن أشاركك بملاحظة؟». هذه المقاربة الصريحة، حيث تطلب الإذن، يمكن أن تخفف القلق والتوتر، وتعد المشهد للحوار، لا للمواجهة.
- لكي توجد جواً أكثر انفتاحاً على فكرة التغذية الراجعة، اطلب الإذن قبل تقديمها، وقل شيئاً إيجابياً، واسأل هل فهم الموظف المعني ما هو السلوك الذي تتحدَّث عنه، ثم توقف عن الكلام وانصرف. هذه الطريقة الإيجابية يمكن أن تقلل من خوف كثير من الموظفين عندما يسمعون كلمة «تغذية راجعة».
- اعترف بشعورك بالانزعاج والقلق عند تقديم التغذية الراجعة. قل شيئاً مثل: «في الوقت الذي أتحدث فيه إليك، أدرك مدى ما أشعر به من ارتباك وانزعاج». اعتراف بسيط يسهل عليك الأمر ويقلل حجم التهديد الذي يشعر به المتلقي.

تبليغ تأثير السلوك

الخطوة الأخيرة في تقديم تغذية راجعة فعَّالة هي نقل الأثر الذي تركه سلوك الموظف عليك. هذا الأثر الذي تريد نقله لا يتعلق باعتقادك عن تأثير سلوك الموظف المعني في المؤسسة أو زملاء العمل أو البرنامج أو العملاء أو المنتَج أو أي طرف ثالث آخر. ولكن التأثير الذي تريد أن تركز عليه وتنقله هو ردة فعلك تجاه السلوك. فهناك اتجاهان يمكن اتباعهما عندما تتقاسم تأثير سلوك شخص آخر.

1- يمكنك تقويم السلوك أو إطلاق حكم عليه: «ظننت أنك أبديت اهتماماً عندما طلبتَ آراء المجموعة». هذا الأسلوب هو الأكثر شيوعاً، ولكنه الأقل فعَّاليةً أيضاً، لأن متلقي التغذية الرَّاجعة يمكن أن يجادلك في تفسيرك للسلوك.

2- يمكنك أن تعترف بالأثر العاطفي الذي تركه السلوك عليك: «عندما أخبرتني في الاجتماع أن مخاوفي بشأن المواعيد الأخيرة للإنتاج كانت «مغالية» شعرت أنك تستخفُّ بي». هذه الطريقة يمكن أن تكون أكثر فعَّاليةً من سابقتها لأنها تمثل ردة فعلك الحقيقية على السلوك؛ ردة فعل لا يختبرها أحد سواك. ومتلقي تغذيتك الراجعة لا يستطيع أن يتجاهل بسهولة تجربتك الشخصية، ولذلك سوف يصغي على الأرجح إلى ما قلته.

عبر نقل وتبليغ الأثر الشَّخصي الذي تركه السلوك عليك، أنت تشارك بوجهة نظر، وتطلب من الشخص المعني أن يرى السلوك من

منظورك. هذا النوع من المشاركة يساعد على بناء الثقة، التي تؤدي بدورها إلى تغذية راجعة أكثر فعالية، وذلك مع تحسن التواصل والاتصال. إذا واجهت صعوبة في العثور على الكلمة الصحيحة لوصف الأثر الذي تركه السلوك عليك، انظر القائمة في الفصل الأخير من هذا الكتاب.

ولكي تطور فعّاليتك في تنفيذ مرحلة التأثير من تقديم التغذية الراجعة، جرِّب أن تضع تغذيتك الرَّاجعة بصيغة: «عندما قمت بـ (السلوك)، شعرت بـ (التأثير)»، أو «عندما قلت (السلوك)، كنت (التأثير)». وإليك هنا بعض الأمثلة على كيفية استخدامك لهذه الصيغة عندما تقدم التغذية الراجعة (تشرح الأمثلة صيغة المقاربة الثلاثية [الحالة- السلوك – التأثير] كلها، مع وضع خط تحت عبارة التأثير).

- التغذية الراجعة للأنداد. صوفي، لقد طلبت مني في الممر هذا الصباح أن أعطي رأيي في قرارات إطلاق منتجنا الجديد. وكثيراً ما طلبت مني الانضمام إلى الغداء مع المجموعة. <u>هذا كله يجعلني أشعر بأنني جزء من الفريق.</u>

- التغذية الراجعة للمرؤوس: ماثيوس، في اجتماعنا مع نائب الرئيس يوم أمس، حافظت على نبرة صوت هادئة، حتى عندما شكَّك في أرقامك. ورأيتك ترفع يدك عدة مرات. <u>فشعرت بالارتياح فعلاً لأدائك.</u>

- التغذية الراجعة للرئيس. كارين، لم تعلقي أبداً على التقارير الميدانية التي أكملتها. <u>لقد شعرت بأنك لا تقدرين أهمية عملي.</u>

الحفاظ على الرسالة

تعلم الآن أنك كي تعطي تغذية راجعة بنجاح عليك أن تحدد حالة معينة، وتصف السلوك بدقة، وتشرح التأثير الذي تركه ذلك السلوك عليك. ولكن حتى عندما تعرف الصيغة المناسبة، هناك مآزق عليك تجنبها حين تقدم تغذية راجعة فعَّالة، وشراك قد تشتت رسالتك وتضعف فرصة التطوير التي تقدمها التغذية الراجعة. إن خبرة مركز القيادة المبدعة في تدريب المديرين على تقديم تغذية راجعة فعَّالة سلَّطت الضوء على عشرة شراك ومآزق يجب الحذر منها:

1- إذا تخليت عن التزامك تقديم التغذية الراجعة، فسيفقد المتلقي رسالتك. «لقد قاطعتني، وأغضبتني، ولكن كُلَّما فكَّرت في الأمر، وجدت أنني كنت مشغولاً جداً آنذاك...».

2- إذا بالغت في إقحام تجاربك، فإنك تنتزع الملكية من متلقي التغذية الراجعة. «أتذكر عندما قمت بـ...».

3- إذا أقحمت نقاط ضعفك، فأنت تفترض معرفتك بما يعانيه المتلقي أو يفكر فيه. «كنت أقع في المشكلة نفسها...».

4- إذا بالغت في حماية تغذيتك الراجعة، فقد يتخذ المتلقي موقف الدِّفاع ويكون أقل استعداداً لتلقي رسالتك. «.. لن تحبَّ سماع هذا...».

5- إذا صنَّفتَ تغذيتك الرَّاجعة، فمن الممكن أن تسبب قلقاً لا ضرورة له، وقد لا يستمع المتلقي إلى رسالتك كلها. «لديَّ بعض أنواع التغذية الرَّاجعة السلبية لتقديمها لك...».

6- إذا قدَّمت نصيحة مع تغذيتك الرَّاجعة، فيمكن أن يعتقد المتلقِّي بأنَّ لديك جدول أعمال خاصاً بك. «دعني أخبرك بما تحتاج إلى القيام به لينجح اجتماع الفريق».

7- إذا صنَّفت السلوك بوصفه مشكلة، فإنك تضع المتلقي في موقف دِّفاعي، وربما لن يستمع إلى رسالتك. «لديك مشكلة في إنجاز تقارير النفقات في الموعد المحدَّد».

8- إذا لم تستخدم الكلمات التي تبلِّغ رسالتك بدقة، أو كانت ألفاظك فظة، فإنك تسبب ردود فعل انفعالية غير ضرورية. « كنت مُتَبَجِّحاً بالفعل في اللقاء صباح اليوم».

9- إذا حكمت على الشخص، لا على السلوك، فإن الشخص الذي يسمع تغذيتك الراجعة سوف يستاء ويتخذ موقف الدفاع. «لقد كنت فوضوياً في الاجتماع اليوم».

10- إذا تأخرت في تقديم التغذية الراجعة، فإن تذكُّرك للحادثة ربما لن يكون واضحاً بما فيه الكفاية لتكون دقيقاً ومحدداً، وربما يتساءل المتلقي: لماذا لم تقدمها قبل الآن. «في الشهر الماضي عندما كنا نحضر عرض التجارة الإقليمية...».

جمع الخطوات الثلاث معاً

راجع خطوات الحالة والسلوك والتأثير التي تبني تغذية راجعة فعَّالة، ومارس تلك الخطوات في كل فرصة متاحة. ليس عليك انتظار حالة تغذية راجعة فعلية لتبدأ بمراجعة مهاراتك. على سبيل المثال، في المرَّة القادمة التي تحضر فيها عرضاً تجارياً وتسمع تقديماً مقنعاً، فكِّر بما يجعل ذلك التقديم قيماً. راقب المتحدِّث وانتبه للحالة ولسلوك المتحدِّث وللتأثير الذي يتركه ذلك السلوك عليك. هل يستخدم المتحدّث إشارات اليدين؟ ماذا عن نبرة الصوت؟ ما هي التعابير التي تظهر على وجهه؟ هل تُناسب كلمات المتحدِّث المستمعين والموضوع؟

بعد أن بلغت في الممارسة هذه الدرجة، من المفيد لك الاستعانة بشريك مستعد وراغب، ومن المفضل أن يكون من الموظفين. يمكنك أن تتعامل مع حالة يسيرة وتأثير بسيط، ولكن استخدم حادثةً وقعت فعلاً (فالحالة الخيالية لن تساعد كثيراً). حدِّد الوقائع (الحالة والسلوك)، ثم قدِّم استجابتك (التأثير).

خذ وقتاً للتأمل بجهودك لتقديم التغذية الرَّاجعة. واسأل نفسك: «لماذا ركزت انتباهي على هذا السلوك بالذات؟ ما الذي يقوله ذلك عني؟». ربما لاحظت سلوكيَّات ترغب بأن تطورها، أو أخرى ترغب في التخلص/ أو الحذر منها. يمنحك التأمل أيضاً الوقت لتفهم الطبيعة لحقيقية للتأثير الذي تركه السلوك عليك. اسأل نفسك: «كيف شعرت

عندما تحدَّثت إليَّ بنبرة الصوت تلك؟» أو «ما هي الاستجابة العاطفية التي تكوَّنت لدي عندما صافحني وقال إن تقاريرك أظهرت أنك قمت بأبحاث جيدة وانتبهت للتفاصيل؟». يساعدك التأمل على الدقة وزيادة التركيز في تبليغ رسالتك، وتجنب الشراك التي تضعفها.

عندما تألف المقاربة، وتشعر بمزيد من الارتياح عند تبليغ رسالتك، ستزيد فعالية مهارات التغذية الراجعة لديك أكثر فأكثر. فالموظفون الذين تعمل معهم –رئيسك وزملاؤك ومرؤوسوك– سينتفعون من الجهد الذي تبذله لمساعدتهم على التطور. وأنت بدورك ستستفيد من تطوير مهارة مفيدة لا تساعد في رفع مستوى إنتاجية كل من حولك فقط، بل تدعم مهارات القيادة الشخصية لديك أيضاً.



الأوامر والنواهي المتعلقة بالتغذية الرَّاجعة الفعَّالة

الأوامر:

1- كن دقيقاً عند استذكار السلوك.

2- كن دقيقاً عند وصف السلوك.

3- اعترف بتأثير السلوك عليك

4- احكم على السلوك.

5- انتبه للغة الجسد.

6- استخدم الاقتباسات بحرفيتها.

7- أعد تكوين السلوك، إذا كان مناسباً.

8- قدم التغذية الراجعة في الوقت المناسب.

9- قدم تغذيتك الرَّاجعة، ثم توقَّف عن الكلام.

10- قُل «شعرتُ» أو «كنتُ» لتأطير عبارة التأثير عليك.

11- ركِّز على رسالةٍ واحدة.

12- كن مدركاً للأثر العاطفي لتغذيتك الراجعة.

النواهي:

1- لا تفترض.

2- لا تكن غامضاً.

3- لا تستخدم الاتهامات.

4- لا تحكم على الأشخاص.

5- لا تنقل تغذية راجعة مبهمة من الآخرين.

6- لا تقدِّم النصيحة ما لم تُسأل.

7- لا تُحلل تحليلاً نفسياً.

8- لا تعدِّل تغذيتك الرَّاجعة بالعودة عن الوصف

9- لا تستخدم أمثلة من تجربتك الخاصة.

10- لا تُعمِّم بكلمات مثل «دوماً» أو «أبداً».

11- لا تصنِّف تغذيتك الراجعة إلى سلبية وإيجابية.

12- لا تُقحم في رسائل تغذيتك الراجعة كلمات مثل «لكن».



كلمات محملة بالتأثير

من المهم استخدام الكلمات المناسبة للتعبير عن التأثير الذي تركه السلوك عليك. يمكن أن يساعد استخدام الكلمات المناسبة في حفظ تغذيتك الراجعة بعيداً عن الإبهام أو التحريف أو سوء التفسير. لكن العثور على الكلمات المناسبة ليس سهلاً دوماً. ولمساعدتك على إضافة التأثير إلى الكلمات التي يمكنك استخدامها في التغذية الراجعة الفعَّالة، جمعنا هذه القائمة القصيرة من الكلمات المؤثرة:

شكاك	بائس	خائف	متناقض
حاقد	عصبي	محبط	غاضب
مندهش	غريب	فرح	مستاء
أحمق	غاضب	طيب	مصعوق
واثق	مهزوم	راض	مخذول
متعاطف	مسالم	سعيد	ضجر
معرض للإغراء	مُضطَهَد	مساعد	مُثقل
متوتِّر	مصعوق	عاجز	هادئ
متردِّد	مسرور	محترم	مفتون
مروع	سعيد	مجروح	متحد
مرعوب	مضغوط	متجاهَل	مُصَغَّر
مهدَّد	فخور	متأثِّر	مرتبك
مجهد	منتعش	ساخط	مقسَّم
منزعج	مرفوض	ملهم	منتشٍ
مرتبك	مسترخٍ	فزع	متأثر
متقلِّب	متحرِّر	معزول	فارغ
عنيف	قلق	غيور	مُستثار
حيوي	مكافأ	رقيق	مستنفَد
ضعيف	حزين	متروك	خائف
مرحَّب به	راضٍ	وحيد	مهتاج
رائع	خائف	وضيع	أبله
قلق	مصدوم	مجنون	محموم

كتب مقترحة للقراءة

Brutus, S., & Manoogian, S. (1997). The art of feedback. *Leadership in Action, 17*(3), 8-10. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Buron, R. J., & McDonald-Mann, D. (1999). *Giving feedback to subordinates.* Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Dorn, R. C. (1982). Performance problems: Taking action. *Issues & Observations, 2*(3), 6-7. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Fleenor, J. W., & Prince, J. M. (1997). *Using 360-degree feedback in organizations: An annotated bibliography.* Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence.* New York: Bantam Books.

Kirkland, K., & Manoogian, S. (1998). *Ongoing feedback: How to get it, how to use it.* Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Laborde, G. (1987). *Influencing with integrity.* Palo Alto, CA: Syntony Publishing.

McCauley, C. D., Moxley, R. S., & Van Velsor, E. (Eds.). (1998). *The Center for Creative Leadership handbook of leadership development.* San Francisco: Jossey-Bass and Center for Creative Leadership.

Roush, P. E. (1992). The Myers-Briggs Type Indicator, subordinate feedback, and perceptions of leadership effectiveness. In K. E. Clark, M. B. Clark, & D. P. Campbell (Eds.), *Impact of leadership* (pp. 529-544). Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Stone, D., Patton, B., & Heen, S. (1999). *Difficult conversations.* New York: Viking Press.

Van Velsor, E., Leslie, J. B., & Fleenor, J. W. (1997). *Choosing 360: A guide to evaluating multi-rater feedback instruments for management development.* Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.



الخلفية

المشورة المقدمة في هذا الدليل مدعّمة بأبحاث مركز القيادة المبدعة CCL وخبراته التعليمية، التي أظهرت على مر السنين:

1) قيمة التقويم للتطوير.

2) وقيمة التطوير النظامي/المنهجي.

لقد بقي التقويم من أجل التطوير بؤرة اهتمام مركز القيادة المبدعة CCL منذ بداياته في عام 1970. في ذلك الوقت، كانت الممارسة المعيارية في عالم الأعمال تعتمد على تقويم أداء الموظفين ولكن دون إعلامهم بنتائج التقويمات. وحين طور مركز القيادة المبدعة CCL برنامج التطوير القيادي LDP، استبدلت تلك الفكرة بأخرى راديكالية آنذاك تقوم على تقاسم معلومات التقويم مع الموظفين الذين خضعوا له. وكانت تلك المشاركة، وما زالت، تجربة مكثفة في التغذية الراجعة.

فهم مركز القيادة المبدعة منذ البداية أن تطوير القدرة القيادية لا يمكن إنجازه عبر حدث واحد في مدة محددة. فقد ساعدت أبحاث وتجارب وخبرات المركز على ارتقاء هذا الفهم إلى اعتراف وإدراك بأن القيادة يجب أن تتطور عبر عملية نسقية متواصلة ونظامية/منهجية، وأن التغذية الراجعة المستمرة تمثل مكوناً جوهرياً من هذه العملية.



ملخص النقطة الأساسية

في أحيانٍ كثيرة لا يستخدم المديرون أنفسهم، الذين يطورون سيناريوهات بديلة ويفحصون بيانات العمل بصرامة العلماء ودقتهم، مثل هذه الطرق الدقيقة أو البيانات والمعطيات لتقويم رأس مال الشركة الأكثر أهمية: أداء الموظفين. إن المعلومات المتعلقة بالأداء التي تُنقل بطريقة واضحة ومحددة ولا تعتمد على أحكام القيمة، تساعد الموظفين على تحديد الطرق التي يستطيعون أن يحسِّنوا أداءهم عبرها. وتتطلب التغذية الراجعة الفعَّالة أن تركز على التفاصيل الانتباه نفسه الذي استخدمته عند تحليل معلومات العمل لتنمية مهاراتك القيادية.

أثناء تقديم التغذية الراجعة لعشرات الآلاف من الموظفين، طوَّرَ مركز القيادة المبدعة تقنية ثلاثية الخطوات للتغذية الراجعة تقوم على الحالة - السلوك - التأثير (SBI). وباستخدام هذه التقنية، يمكنك أن تقدم تغذية راجعة تساعد المتلقي على التعرف بسهولة على التصرفات والأفعال التي يمكنه اتباعها للاستمرار في تحسين الأداء، أو تغيير السلوك العقيم أو حتى المعيق للأداء.

يمكن وصف هذه التقنية بمكوناتها الثلاثة. الخطوة الأولى في تقديم تغذية راجعة فعالة هي تعيين (واقتناص وتوضيح) حالة محددة يحدث فيها السلوك. ووصف السلوك يمثل الخطوة الثانية في تقديم تغذية راجعة فعَّالة. أما الخطوة الأخيرة فهي نقل التأثير الذي تركه سلوك الشخص عليك.

عندما تمارس هذه التقنية عملياً، تواجه بعض المآزق والشراك التي يجب عليك الحذر منها. مثلاً، لا تتراجع عن التغذية الراجعة «بإعادة النظر في القرارات». لا تدعم تغذيتك الرَّاجعة بعبارات مثل: «لن ترغب في سماع هذا...» لأنها تميل لأن تدفع المتلقي إلى اتخاذ موقف الدفاع.

راجع خطوات الحالة والسلوك والتأثير التي تبني تغذية راجعة فعَّالة، ومارس تلك الخطوات في كل فرصة متاحة. خذ الوقت الكافي للتفكير في جهودك لتقديم تغذيتك الرَّاجعة. وعندما تصبح أكثر معرفة بالمقاربة وأكثر ارتياحاً في التبليغ، ستزداد فعالية مهارات تغذيتك الرَّاجعة أكثر فأكثر، وسينتفع من حولك من قيادتك المتطورة في هذا المجال.



مراجع ذات صلة

ONGOING FEEDBACK (التغذية الراجعة المستمرة)

تعدّ المعلومات المتعلقة بأدائك التي يقدمها زملاؤك ضرورية إذ أردت تطوير مهارات قيادية جديدة وصقل مهاراتك الحالية. وهذا الدليل يزودك بطريقة لضمان حصولك على تدفق ثابت من هذه التغذية الراجعة (No. 400 Stock)

تقديم التغذية الراجعة للمرؤوسين.

إن تزويد مرؤوسيك بمعلومات محددة عن الأداء يعد مفتاحاً أساسياً لتطويرهم. ويعلمك هذا الدليل كيف تقدم تغذية راجعة فعّالة لمرؤوسيك لكي يعملوا بأسلوب أكثر فعّالية وحرفية، ويطوروا مهارات جديدة. (Stock No 403).

FEEDBACK THAT WORKS (التغذية الراجعة الناجحة)

يعد تقديم تغذية راجعة للآخرين عن أدائهم تجربة تطويرية أساسية. ولكن ليست أنواع التغذية الراجعة كلها فعالة في تحقيق الاستخدام الأفضل لتلك الخبرة. وهذا الدليل يوضح لك كيف تجعل تغذيتك الراجعة أكثر فعالية بحيث يستفيد الآخرون من رسالتك (No. 405 Stock).



للمدير الممارس

دليل الأفكار العملية

التواصل عبر الثقافات

دون و. برنس

مايكل هـ. هوب

نقله إلى العربية

شكري مجاهد

العبيكان
Obeikan



مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم
MOHAMMED BIN RASHID
AL MAKTOUM FOUNDATION

دليل الأفكار العملية

التواصل عبر الثقافات



دليل الأفكار العملية

التواصل عبر الثقافات

تأليف

دون و. برنس

ومايكل هـ. هوب

نقله إلى العربية

شكري مجاهد

العبيكان
Obeikan

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم
MOHAMMED BIN RASHID
AL MAKTOUM FOUNDATION

Original Title
AN IDEAS INTO ACTION GUIDEBOOK
Communicating Across Cultures
Don W. Prince and Michael H. Hoppe

ISBN 1-882197-59-3

Published by: Center for Creative Leadership, Post Office Box 26300, Greensboro, North Carolina 27438-6300, (U.S.A.)

ISBN 3 - 619 - 54 - 9960 - 978

الناشر العبيكان Obeikan للنشر

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة الموسى للمكاتب
هاتف 2937574 - 2937581 فاكس: 2937588 ص. ب: 67622 الرمز: 11517

الطبعة العربية الأولى 1430هـ 2009 م

ⓗ مكتبة العبيكان، 1430هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

برنس، دون
التواصل عبر الثقافات./ دون برنس؛ شكري عبدالمنعم مجاهد.- الرياض، 1430هـ
40 ص؛ 14 × 21 سم. (سلسلة دليل الأفكار العملية)
ردمك: 3 - 619 - 54 - 9960 - 978
1. إدارة الأعمال 2. إدارة الأفراد أ. مجاهد، شكري عبدالمنعم (مترجم)
ب. العنوان ج. السلسلة
ديوي 658.4 1430 / 408

صدرت هذه الطبعة باتفاقية نشر خاصة بين الناشر العبيكان Obeikan و

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم غير مسؤولة عن آراء المؤلف وأفكاره، وتعبر الآراء الواردة في هذا الكتاب عن وجهة نظر المؤلف وليس بالضرورة عن رأي المؤسسة.

امتياز التوزيع شركة مكتبة العبيكان Obeikan

المملكة العربية السعودية - العليا - تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة
هاتف 4160018 - 4654424 فاكس 4650129 ص. ب 62807 الرمز 11595

توطئة

سلسلة الكتب

دليل الأفكار العملية

تعتمد هذه السلسلة من الكتب على المعرفة العملية التي أنتجها مركز القيادة الإبداعية خلال أكثر من ثلاثين سنة من البحث والأنشطة التعليمية التي جرت بالمشاركة مع مئات الآلاف من المديرين والتنفيذيين. لقد اختلفت شراكة هذه المعرفة عن مثيلاتها في الأقسام الجامعية أو الهيئات المهنية أو المكاتب الاستشارية. والمركز ليس هو مجرد مجموعة من الأفراد المتمرسين (ذوي الخبرة)، على الرغم من أن مؤهلات كوادره تُعد متميزة جداً، وإنما يمكن النظر إليه على أنه مجتمع يشترك أعضاؤه بمجموعة من المبادئ، ويعملون معاً لفهم وإيجاد الاستجابة للتحديات القيادية والتنظيمية.

تهدف هذه السلسلة إلى إمداد المديرين بنصائح خاصة بكيفية إكمال مهمة تنمويةً، وهي أول تحدٍّ من التحديات التي تواجه القيادة، وهي في سبيلها لتحقيق ذلك.

تحمل هذه السلسلة مهمة المركز التي تهدف إلى تقدم فهم وتنمية وممارسة القيادة لنفع جميع أفراد المجتمع. نحن نعتقد أنك سوف تجد أن هذه السلسلة - «دليل الأفكار العملية»، إضافة مهمة جداً لوسائل وأدوات القيادة.



مُحتويات الكتاب

الموضوع — الصفحة



خلاصة تنفيذية

إذا كنت مديراً في أي مكان بالعالم، فلابد أنك تتعامل مع أناس من جنسيات مختلفة وثقافات مغايرة لثقافتك. وفي بيئات العمل متعددة الجنسيات بعد التواصل الفاعل مع أشخاص من لغات وتقاليد وتوقعات تختلف عما لديك، مهارة ضرورية. وإذا كنت مديراً في أي مكان بالعالم، فلابد أنك تواجه هذا الموقف متعدد الثقافات. يشرح هذا الدليل كيف تكون على دراية بالاختلافات الثقافية تحدياً قيادياً، وكيف تعدل أسلوب تواصلك لتعزيز فاعليتك كمدير.



عندما لا يكفي أن تكون نفسك

يسلم الكثير من المديرين بأن القيادة التي يتبادلون فيها التحية مع زملائهم، ويعطوهم توجيهاتهم لمرؤوسيهم، ويعرضون أفكارهم على طاقم موظفيهم، طريقة جيدة ومناسبة.

فالمهارات في التواصل أداة مفتاحية يعمل القادة الفاعلون على امتلاكها قبل كل شيء آخر.

لذلك قد تتساءل: لم تعجز عن متابعة الحديث أو الكتابة بالطريقة التي اعتدتها عندما يصادف أن بعض الأشخاص على الطرف الآخر من الطاولة أو قاعة الاجتماعات أو الهاتف قد جاؤوا من دول وجنسيات تختلف عن دولتك وجنسيتك، والإجابة على سؤالك تكمن في أن طرق التواصل الطبيعية والاعتيادية والمألوفة لديك تترك تأثيرات غير متوقعة وغير مرغوبة على الأشخاص الآخرين الذين ينتمون إلى خلفيات ثقافية مغايرة لثقافتك، كما يرجع أن تنسى فهم وتأويل حِكَمِهِم ومظاهر سلوكهم بالدرجة نفسها.

ما لم تبذل جهداً واعياً لإظهار المزيد من الحساسية تجاه الأساليب الثقافية المختلفة، فتتصرف على إشارات التعارض الثقافي، وتعمل على تعديل ومواءمة وسائط تواصلك وفقها، فإنك تفاخر على الأقل بمواجهة قدر من الإحراج والارتباك. الأمر الأكثر خطورة أن أخطاء التواصل عبر الثقافات وعثراته قد تؤدي إلى نتائج وخيمة، كفقدان الثقة والزبائن وفرص وعلاقات العمل في عالم يزداد ترابطاً باطراد، لم يعد الوعي بتعدد الثقافات والقدرة على التلاؤم معها مجرد إشارات مهذبة، تقدمها إلى زبائنك وزملائك العالميين: إنها حاجة جوهرية جديدة للقيادة في بيئة

عالمية ومعلومة. الدليل الحالي يساعدك على تحسين مهارات التواصل عبر الثقافات، إذ يعلمك كيفية التعامل مع النقاط المحددة التالية:

- توقع وتعيين الاختلافات الثقافية.
- توخي الحذر من الاختلافات الثقافية.
- استخلاص الإشارات من وسائل التواصل غير اللفظية.
- مخاطبة الثقافات الأخرى بوضع مشافهة وكتابة.
- تعلم مدى أهمية الأسماء والألقاب.
- استخدام الفكاهة بحكمة.
- إظهار احترامك للثقافات الأخرى.
- التحول إلى متعلم مدى الحياة للثقافات الأخرى.

توقع الاختلافات الثقافية والتلازم معها

إن التواصل بنجاح عبر الثقافات يقتضي منك القدرة على توقع تلك الاختلافات، كي تكون على استعداد لردم الهوة الثقافية، وذلك بتعديل أسلوب تواصلك. واكتساب هذه المهارة يعني التركيز على نقاط أربع: **أولاً**، تفحص آليات تكيفك الثقافي؛ **ثانياً**، راجع تجاربك مع الثقافات الأخرى؛ **ثالثاً**، انتبه إلى الشعور بالضيق والانزعاج، فقد يشير إلى وجود اختلافات ثقافية؛ **رابعاً**، حدد أسلوب التواصل وعدله.

تفحص آليات تكييفك الثقافي

تحدد الثقافة التي تعيش فيها طريقة التعبير عن نفسك، أو مجموعة الطرق التي تظهر من خلالها مشاعر الغضب أو السعادة أو الامتنان. ويذهب التكييف الثقافي أبعد من اللغة والتعابير، إذ يحدد سلفاً أشياء

كثيرة من بينها الموضوعات التي تعتبرها مناسبة للتعايش، وإحساسك بالوقت، وهامش الخصوصية والفضاء الشخصي، الذي تحتاجه للشعور بالراحة، والطريقة التي تخاطب فيها الأشخاص المحيطين بك- رئيسك في العمل، وأصدقائك، وأسرتك، وأقرانك، والعاملين لديك. في كل عام، تحمل الاختلافات الثقافية مواقف شديدة التباين من أشياء جوهرية، وتعبر عن المواقف بطرق شتى. وفي كل ثقافة تشكل تلك المواقف أسلوباً بدهياً، وعقلانياً للحياة. لكن ليس ثمة ثقافة أصح أو أقل فائدة من ثقافة أخرى، فالقضية ليست طريقة صحيحة وأخرى خاطئة، بل حقيقة أن طريقتك ليست إلا واحدة من مجموعة طرائق.

تواجه «شيرك» وهي قائدة وحدة عمل خاصة، مصاعب في الإدارة والتعامل مع «شن»، وهو أحد أفراد فريق عملها. وعدها شن بوضع تقرير طلبت منه تقديمه ضمن موعد نهائي، لكنه لم يفعل. عندما تحدثت إليه مراراً حول الموضوع، لم ينظر إلى عينها قط بشكل مباشر. وتشكك شيرك في أن شن إما غير منتظم على الإطلاق، أو إنه لا يحترمها كقائد. كما إن تجنبه التقاء عينيها أبداً وكأنه سلوك مراوغ.

تعتبر المواعيد النهائية في ثقافة شيرك التزامات ثابتة وحاسمة، ويعتبر النظر في عين الآخر علامة صدمة ودليل استقامة. وعلى الرغم من أن شيرك تعرف أن شن يتمدد من ثقافة مختلفة، فإنها لا تدرك مدى تأثير ثقافتها على الاستنتاجات التي توصلت إليها حول سلوك الآخر.

إن إدراكك مدى تأثرك بآليات التكييف في ثقافتك يتطلب منك الخروج عنها والابتعاد عن أطرها وحدودها الثقافية. وهذه بالطبع ليست بالمهمة السهلة، لكن هناك أسئلة خمسة تطرحها على نفسك، قد تساعدك في التعرف على درجة التأثر في أسلوبك في التواصل بأطراف الثقافة:

١- هل أفهم تماماً خلفيتي الثقافية وآليات التكييف منها؟
٢- هل أنظر إلى المواجهات الشخصية في العمل على أساس إدراك مدى تأثير الاختلافات الثقافية على التواصل بين العاملين؟
٣- هل أتبنى الموقف القائل بأن كل ما هو «مختلف» بالضرورة سيئ أو مخطئ أو أدنى مرتبة؟
٤- هل أدرك الطرق التي أقوم من خلالها بتنميط الآخرين؟
٥- هل أنا راغب حقاً بتبديل أساليبي في التواصل كي أصبح أكثر فاعلية وتأثيراً كمدير؟

راجع تجاربك مع الثقافات الأخرى

يمكنك أيضاً بناء وعيك الثقافي عن طريق مراجعة تجاربك وخبراتك السابقة مع الثقافات الأخرى. من المرجح أن نجد أنفسنا جميعاً من وقت لآخر في حالات نكون فيها نحن الدخلاء الثقافيين. لعلك حضرت حفل زفاف، أو مأتماً، أو ذهبت أثناء الإجازة إلى تجمع ما يختلف تماماً عما هو مألوف لديك في مثل تلك المناسبات. ولعلك سافرت إلى الخارج وعدت وتحدثت بمجموعة حكايا ونوادر حول غرابة سلوك وعادات أشخاص قد قابلتهم.

في مثل تلك الاحتكاكات العرضية مع الثقافات الأخرى، قد تتذوق ألوان أطعمة غير مألوفة، أو تقابل أشخاصاً أكثر أو أقل عاطفية منا في التعبير عما ينتابهم، أو قد نجد أنفسنا في مواقع أكثر ازدحاماً أو ضمن فضاء شخصي أوسع مما نشعر فيه بالارتياح. كذلك قد يبدو الحديث أسرع أو أبطأ مما ألفناه.

فيما يلي أعمال ثلاثة يمكنك القيام بها لمراجعة تجاربك وخبراتك مع الثقافات الأخرى:

١- ضع قائمة بالعبر والدروس التي تعلمتها من تفاعلاتك عبر الثقافية السابقة، وكيف استخلصتها واستفدت منها.

٢- استعرض مواجهتك عبر الثقافية السابقة وحدد المشكلات والصعوبات التي واجهتك في التواصل مع الآخرين، وكيف استطعت التغلب عليها؟

٣- فكر ملياً في أي الاختلافات عبر الثقافية الأصعب بالنسبة لك من حيث التكيف معها، وما السبب بذلك برأيك؟

انتبه إلى الشعور بالضيق والانزعاج فقد يشير إلى وجود اختلافات ثقافية.

قد تبدو الاختلافات الثقافية مثيرة وغريبة وجذابة حين تزور بلداً أجنبياً أو مدينة بعيدة أو حتى شركة أخرى. لكن عندما تطول الفترة الزمنية التي تقضيها في ثقافة مغايرة إلى أكثر من مجرد زيارة- أو عندما تدير عملاً أو تشغل مع أشخاص من ثقافة أخرى- كثيراً ما تطفو تخيراتك الثقافية على السطح بوضوح وقوة أكبر. فعدم احترام الوقت الذي بدا لك- مبهجاً في الجزيرة أثناء الإجازة يثير مشاعر مختلفة تماماً صباح الإثنين في المكتب حين تتسارع عقارب الثانية، ويشتد ضغط العمل. وأنماط السلوك البسيط والمتواضع للآخرين في سياق ثقافي معين قد يبدو في قاعة الاجتماعات سلوكاً سلبياً وغير كفء.

في أحيان كثيرة، نشعر بأن هذه التجارب غير مألوفة لدينا، لأننا نتناولها من منظور توقعاتنا الثقافية المحض، فنحن لا شعورياً نتوقع بأن يفكر الآخرون ويشعروا ويتصرفوا بطريقتنا، وعندما لا يتطابقون مع توقعاتنا كثيراً ما نسقط على أنماط سلوكهم وتأويلاتنا الخاصة. حين تعمل في سياق عبر- ثقافي يتحول التأويل عادة إلى سوء الفهم، وتفاخر بإطلاق

أحكام سلبية على أقوال وأفعال أشخاص ينتمون إلى ثقافات أخرى، أو تنشأ إليهم خطأ بواعث سلوك غير مألوفة، لأنك تنظر إلى التجربة بالمنظور الضيق لثقافتك.

عندما تتصادم الحدود الثقافية، يمكنك تحويل الشعور الناجح بالضيق والانزعاج إلى الشعور الإيجابي الذي يصب في مصلحتك، كونه يلفت انتباهك وينبهك إلى وجود اختلافات ثقافية، وعليك أن تدرك في تعاملاتك مع الآخرين بأن الاختلافات الثقافية تفعل فعلها، حين تنتابك مشاعر مثل الارتباك أو القلق أو الإحباط أو سوء الفهم أو التوتر أو نفاد الصبر أو السخط أو الغضب.

ومن الطبيعي حين تشعر بعدم الارتياح أن تبتعد عن مصدر ذلك الضيق والانزعاج. ولعلك تشعر أنك في أفضل حالاتك وأكثرها كفاءة كمدير حين تنطلق في عملك من موقع مألوف، حيث تستمد ثقتك من تجاربك السابقة وتبني قراراتك عليها.

أثناء عملنا في «مركز القيادة الإبداعية»، ابتكرنا تعبير الاستجابة الارتدادية لتوصيف هذه الرغبة بالردة والانكفاء. ولكي تصبح أكثر فعالية في التواصل عبر الثقافات يتحتم مقاومة تلك الاستجابة الارتدادية. عليك أن تقارن بين أنماط السلوك غير المتوقعة والمزعجة التي خبرتها خلال عملية التواصل بين الثقافات وبين معرفتك بتوقعاتك الثقافية.

- لم لا تقول صراحة نعم أو لا؟ قد تنم الإجابة غير المباشرة في ثقافة معينة عن التردد، لكنها في ثقافة أخرى دلالة احترام وتبجيل.
- لم يحدق بي دوماً على هذا النحو؟ قد يكون التحديق في ثقافة معينة علامة عدوانية وترهيب، لكن التقاء العيون في ثقافة أخرى دلالة اهتمام وتقدير.

- لماذا يقترب من وجهي إلى هذا الحد يتحدث إلي؟ قد تكون هالة الخصوصية والفضاء الشخصي في ثقافة ما أضيق بكثير من مثيلتها في ثقافة أخرى.
- لم لا تسألني إن كنت لا تفهم شيئاً ما؟ يعتبر طرح الأسئلة في ثقافة معينة أداة فاعلة ومقبولة تماماً للتواصل بين الأفراد، في حين قد تبدو مساءلة من هم أعلى مرتبة ضرباً من الصلف والغطرسة في ثقافة أخرى.
- لم يجلس هناك مبتسماً أثناء تقييمي مشاكل أدائه؟ قد يشير الابتسام في بعض الثقافات بالازدراء وعدم الاهتمام، في حين تعكس الابتسامة في ثقافة أخرى مشاعر الصدق والاهتمام.
- لماذا يحول كل شيء إلى دعابة؟ قد توحي الطبيعة العفوية والساخرة في بعض الثقافات بانعدام الثقة والجدية، بينما تعتبر في ثقافة أخرى دليل ود واحترام.

حدد أسلوب تواصلك وعدله

حين تعمل مع أناس من ثقافات أخرى، عليك أن تتوقع بروز الاختلافات على السطح، حدد هذه الاختلافات الثقافية، وميزها بمشاعر عدم الارتياح التي تولدها، وتوقع أن تخلق الحاجة إلى إيجاد تواصل مدروس بطريقة أعمق تفكيراً وأكثر أداة، لا تفترض أن عاداتك الثقافية أصح أو أسمى من ثقافات الآخرين، ولا تتخذ موقفاً متشنجاً يحتم على الشخص الآخر تغيير سبله وأنماط سلوكه، انتبه إلى ضرورة تعديل أسلوب تواصلك في الحالات الآتية:

- عندما تنزعج من سلوك شخص آخر.
- عندما تبدو ردة فعل شخص آخر واستجابته غير مناسبة أو مربكة.

- عندما تفترض أنك على حق وأن الآخر مخطئ.
- عندما تنحط فئة ثقافية أخرى وتحط من قدرها.
- عندما تتجاهل أو تقصي شخصاً لأن تفهم قصده، وإفهامه قصدك، ويبدو أمراً بالغ الصعوبة.

المهم أن تغير أنماط ونماذج تواصلك بعد أن تدرك ضرورتها، فقد يصفح الشخص الآخر من الثقافة المغايرة عن خطأ ارتكبته مرة أو مرتين. لكن الإصرار على الخطأ والاستمرار فيه يظهرك بمظهر الجاهل أو الرافض أو المتبلد أو المحتقر لثقافة الآخر.

انظر مثلاً إلى استخدام صيغة «لماذا» في طرح الأسئلة للحصول على مزيد من المعلومات. في بعض الثقافات، كالثقافة الأمريكية، من المقبول تماماً طرح التساؤل التالي:

«لماذا قمت بهذا العمل على هذا النحو؟» لكن في ثقافات أخرى، كالثقافة اليابانية، يعتبر السؤال ذاته وقحاً، لأنه يضع الآخر في موضع الدفاع عن النفس. يمكنك في هذه الحالة تغيير سلوكك التواصلي بتعديل صيغة السؤال، كأن تقول: «تلك طريقة مثيرة للاهتمام في النظر إلى هذه المشكلة، هلا حدثني عنها بمزيد من التفصيل؟ تتيح هذه الصيغة للشخص الآخر فرصة الاشتراك معك بمزيد من المعلومات دون التعرض لأي مخاطر ثقافية. وتتضمن مثل تلك التغيرات البسيطة التي يمكن إجراؤها بعد التعرف على أنماط السلوك الثقافي المختلف: تعلم كيفية أداء التحية المناسبة (المصافحة أو الانحناء أو العناق؟) والوقت المناسب لتقديم بطاقة التعريف بشخصك وعملك (قبل أو بعد الشخص الآخر) ومتى وكيف يمكنك سؤال رؤسائك في العمل.

اسمع وراقب الاختلافات الثقافية

عندما تسمع إلى أشخاص ينتمون إلى خلفيتك الثقافية ويتحدثون لغتك الأم، تستطيع عادة فهم جوهر ما يعنونه دون عناء، يمكنك بسهولة استيعاب كلماتهم و «قراءة» لغة جسدهم ونبرة صوتهم. ويمكنك وضع الافتراضات الضرورية للوصول إلى المعنى بطرق مختصرة.

لكن عندما تستمع إلى أشخاص من ثقافات أخرى، تصبح مهمتك أصعب كثيراً، إذ تعجر في أحيان كثيرة عن وضع افتراضات مماثلة حول المعنى. إن كل أشكال التواصل عبر الثقافات تتطلب قدراً أكبر من الوعي والانتباه. وللتركيز على رسالة الشخص الآخر، عليك أن تفكر بالأسئلة الستة التالية في كل عملية تواصل بين الثقافات:

١- ما الذي أعرفه عن ثقافة هذا الشخص؟

٢- هل أخصص قدراً كافياً من الوقت للتركيز على شخص من ثقافة أخرى بحيث أعرف الدولة أو المكان الذي جاء منه؟

٣- هل أنتبه بما فيه الكفاية إلى كلمات الشخص ولغة جسده؟

٤-هل أستمع إلى الأسئلة والمشاعر الصامتة؟

٥- هل أستوضح وأتأكد مما سمعته؟

٦- هل أدقق بما فيه الكفاية للتأكد من الشخص الآخر الذي قد فهم ما قلته بشكل تام؟

أنصت واستوضح وتأكد

فيما يلي ثلاث قواعد عملية للتأكد من نجاح عملية التواصل بين الثقافات بشكل أفضل:

١- **أنصت:** كي تتجنب إساءة الفهم وجمع المشاعر والارتباك، ركِّز بشكل دائم على المحادثة الدائرة. أنصت إلى كل ما يقال، وأرجع ما التقطته من معلومات إلى ما تعرفه عن الثقافات الأخرى للتوصل إلى المعنى وفهمه.

٢- **استوضح:** إذا لم تكن متأكداً تماماً أنك فهمت ما قاله الآخر، فابحث عن إشارات غير لفظية لاستيضاح الرسالة، ويمكنك عوضاً عن ذلك سؤال شخص عارف ببواطن الأمور في تلك الثقافة للتأكد من صحة فهمك.

٣- **تأكَّد:** كي تتأكد من أن الشخص الآخر فهم قصدك تماماً، أعطه فرصة إعادة صياغة أو توضيح ما قلته للتو.

يمكنك أيضاً كتابة رسالة تود إيضاحها، أو إجراء متابعة قصيرة للنقاش بهدف تكرار الرسالة الأصلية بطريقة مختصرة.

ابحث عن التواصل غير اللفظي

سواء كنت تتحدث إلى شخص من داخل ثقافتك أم إلى شخص ذي منظور ثقافي مختلف، فإن قسماً كبيراً من الرسالة يجري توصيله عبر إشارات غير لفظية. لذلك عندما تتواصل عبر الثقافات، لا يجدر بك الاهتمام بسماع ما يقوله الشخص الآخر فحسب، بل أيضاً ما تقوله لغة جسده (تعابير وجهه، وإشارات يديه، ونبرة صوته، وتواصله البصري).

مع ذلك، تتذكر أن للتعبيرات غير اللفظية، كالتواصل البصري ووضعية الجسم، مثلها في ذلك مثل اللغة الملفوظة، معانٍ مختلفة في ثقافات مختلفة. ولا يمكن لنا أن نفهم معنى القبضة المضمومة أو الوقفة المتراخية أو اليد المضمومة أو الابتسامة ما لم يتوافر لنا سياق ثقافي لتعريف لغة الجسد والمعايير التواصلية التي تعبر عنها. حتى الصمت فعل تواصل. ففي بعض الثقافات يبقى التزام الصمت بعد حديث شخص آخر تعبيراً عن تأمل كلماته وتدبرها، وهو فعل احترام وتقدير. إذا لم تكن ثقافتك تسمح بوجود فترة صمت أو توقف مؤقت أثناء الحديث، فتجنب ملء تلك الفراغات بتفسيرات إضافية أو كلمات بديلة.

تذكر أيضاً أن لغة الجسد أداة مزدوجة، فقد ترسل إشاراتك وتعبيرات وجهك رسائل غير مقصودة عندما تتواصل مع شخص من ثقافة أخرى. وعلى الرغم من أن كلماتك قد تقول شيئاً مغايراً، فقد تبعث لغة جسدك إشارات توصل تشير بالضجر أو التحدي أو الامتناع أو التعاني.

كيف يمكنك تأويل أو «سماع» كل لغة الجسد تلك إن لم تكن الثقافة الأخرى مألوفة لديك؟ أبق عينيك مفتوحتين لالتقاط أنماط سلوك الفئات الثقافية المختلفة ومراقبتها. اسأل شخصاً موثوقاً من تلك الفئات، اقرأ عن عادات العمل في الثقافات الأخرى، ابحث عن المعلومات على شبكة الإنترنت (مواقع السفر والسياحة على وجه التحديد مفيدة في وصف العادات والتقاليد الثقافية المختلفة).

كذلك يمكنك بدء بحثك من موقع جيد آخر هو مراقبة لغة جسدك.

اطلب من شخص ما تصوير عرض تقدمه في مؤسستك على شريط فيديو، أو راقب نفسك في المرآة. اسأل نفسك.

- كيف تبدو أفعال تواصلي غير اللفظية؟
- كيف أبدو لشخص آخر من خلفية ثقافية مختلفة؟
- هل أبدو متطابقاً مع الشخصية النمطية لأبناء بلدي؟
- كيف لي أن أتأكد إذا شككت بأن شخصاً من ثقافة مختلفة يسيء تفسير لغة جسدي؟

السلوك غير المتوقع يمكن أن يكون علامة اختلافات ثقافية

ربما تفترض أن الإشارات الجسدية لغة عالمية، ولكن الواقع أن حركات الجسم وتعبيرات الوجه لا تتحدث لغة واحدة. فإذا وجدت سلوكاً غير متوقع وأنت تحاول التواصل مع الآخرين في سياق غير ثقافي، فالمرجح أن ثقافة هؤلاء الآخرين تختلف عن ثقافتك، وأنك لا تعرف السياق الثقافي الذي وراء ذلك السلوك.

يقوم أحد المديرين بمراجعة سنوية للأداء مع أحد مساعديه المباشرين. يبدأ المدير الجلسة بمناقشة كل المناطق التي وفَّى فيها أداء الموظف الأهداف الموضوعة أو تجاوزها. يستمع الموظف باهتمام واضح وتعبيرات وجه تنم عن الجدية والتركيز، ولكن عندما يبدأ المدير في مناقشة نقاط الضعف ومناطق المشكلات يبدأ الموظف في التبسم، وكلما زادت حدية نبرة حديث المدير اتسعت ابتسامة الموظف. ولا يعلق على شيء مما يقوله المدير، ولا يقدم تفسيراً ولا دفاعاً، يغضب المدير ظناً منه أن الموظف يسخر منه ويعامل التقييم كأنه فرصة.

إن التقاء العيون مدة طويلة يعني الاحترام والانتباه في بعض الثقافات، ولكن اقتحام وقح للخصوصية في أخرى. والإشارة التي تعني التأييد المتحمس

في بعض الثقافات إهانة في أخرى. وفي حالتنا لم تكن ابتسامة الموظف علامة سخرية، بل تعبيراً عن شعور عميق بالإحراج والخجل. وربما كانت مشاعر الغضب التي انتابت المدير تجاه سلوك الموظف علامة فشل في التواصل، سببه الاختلافات الثقافية.

يغادر فرانك ونيك المكتب ليتناولا الغداء معاً. وعندما يدخلان المصعد، يقف فرانك على مسافة قدم واحد من فرانك، برغم أن المصعد كان خالياً. وعندما يبتعد فرانك خطوتين يقترب منه فرانك حتى يكاد يتلامسان.

لكل ثقافة معيارها بشأن الفضاء الشخصي الملائم والمريح. فمن منظور فرانك الثقافي التقارب الجسدي تعبير عن الحميمة ويتنافى ذلك تماماً مع علاقة العمل. وإن حرصه على توسيع المسافة بينه وبين فرانك يبين أنهما لا يعرف أحدهما الآخر، أو لا يحبه.

يذهب جون إلى المطار ليستقبل يوري، تحادث الرجلان عدة مرات بالهاتف، ولكنهما التقيا مرة واحدة من قبل. عندما تقع عينا يوري على جون في منطقة استلام الحقائب يعانقه بحماس ويقبله في وجنتيه. يشعر جون بعدم الارتياح، ويتمنى ألا يكون قد رآه أحد، وهو يتلقى هذه التحية.

لكل ثقافة قواعدها غير المكتوبة عن التلامس. ففي ثقافة جون المصافحة هي التلامس الوحيد المقبول في علاقات العمل. وفي ثقافة يوري العناق الحميم والقبلات شكل من التحية مقبول بل متوقع، بغض النظر عن العلاقة أو الجنس.

أثناء تقديم هونج مي لحظتها في الاجتماع، ينفعل فنسينت بشدة. فيطرق بيده على الطاولة ويستجوبها بصوت عالٍ. وعندما تنظر هونج مي

إلى الأرض في حرج يزداد فنسينت انفعالاً ويميل على الطاولة ويشيح بيده في وجهها.

لكل ثقافة أفكارها عن نوع التعبير العاطفي المقبول والصحيح. فالتحفظ العاطفي والتماسك صفات محمودة في ثقافة هونج مي. أما في ثقافة فنسينت فالناس يعبرون عن المشاعر بحرية وبأصوات عالية وتعبيرات وجه واضحة عن الرضا والغضب والألم والصيحات. غير ذلك يعد بروداً وعدم اهتمام.

تسافر سوزان إلى لندن للاجتماع إلى جليان وفيليب ، ولأنها تريد أن تحدث انطباعاً، جيداً وتبين أنها سعيدة بالعمل معهما، فهي تومئ برأسها وتبتسم عند سماع تعليقاتهما وملاحظاتهما.

يمكن أن ينال سوء الفهم أكثر الإشارات براءة. فسوزان تظن أن ابتسامتها وإيماءتها دليل انتباه وتعبير عن السعادة، لكونها جزءًا من هذا الفريق، ولكن جيليان وفيليب من خلفية ثقافية تشير إلى الانتباه والإخلاص بالسلوك المتحفظ. أما سلوك سوزان فيبين لها أنها غير مخلصة وسطحية وغير محترفة .

وكما قد يساء فهم الكلمات في الحديث في أثناء لقاء مختلف الثقافات، قد يساء فهم السلوك غير اللفظي. فإذا ساءك تصرف تظنه غير ملائم، فهذه علامة واضحة بأن الثقافتين تصطدمان ولا تتواصلان. فاسأل حين تتأكد من فهمك لمعنى التصرف الذي تراه غير ملائم.

التحدث والكتابة عبر الثقافات

عندما تتحدث إلى أبناء لغتك، يمكنك أن تتحدث بسرعة وأنت تستخدم عبارات اصطلاحية وعامية دون أن يضيع معنى رسالتك. بل إن العبارات الاصطلاحية والعامية قد تبرز ما تريده من نقاط، أما بالنسبة لمن هم من خارج ثقافتك وتعلموا اللغة في سياق رسمي في المدرسة أو الجامعة، فربما يسبب أسلوبك العامي خلطاً أو سوء فهم أو ارتباكاً كاملاً.

وحتى تعزّز فاعليتك في التواصل عبر الثقافات ينبغي أن تبني وعياً بأساليبك في الكلام وفي الكتابة. انتبه لطريقتك في الكلام، وفكّر في الأثر المحتمل في كلامك على شخص ليس لديه معرفة كاملة بلغتك. وفكّر في وسيط التواصل: هل تكتب خطاباً؟ هل هي دردشة في الممر؟ هل ترسل بريداً الكترونياً أو فاكساً؟ هل تترك رسالة صوتية؟ هل تلقي عرضاً أو محاضرة؟ لكل قناة تواصل من هذه تحدياتها عندما تنتقل الرسائل عبر الثقافات.

اتبع الإرشادات العشر التالية حتى تيسر على الناس فهمك، إذا لم يكونوا على علم كامل بثقافتك ولغتك.

١- «تحدث بوضوح وأبطأ مما تفعل عادة». فهذا يمنح الشخص الآخر الفرصة لترجمة رسالتك والتفكير فيها.

٢- «استخدم نبرة صوت معتدلة». فربما لا يكون الشخص الذي تتحدث إليه متمكناً من لغتك تمكن أهلها على ألا يمس ذلك ذكاء محدثك. فلا داعي لرفع الصوت أو «التبسيط».

٣- «انطق الكلمات بوضوح وتلفظها بعناية». فالأسهل كثيراً أن يفهم جملة «هل تناولتم الغداء؟» من تعبير «كلتوا». تجنب العبارات المتداخلة مثل «مش يالا؟» أو «لازم أطير».

٤- «استخدم أبسط الكلمات وأشيعها في أغلب الحالات». فربما تعلم الشخص الذي من خارج ثقافتك لغتك بالقراءة والدرس. فمفردات كتب النصوص لا تتطابق دائماً مع تلك المستخدمة في الشارع أو حتى غرف الاجتماعات. ومن المفيد في الأغلب أن تعيد كلامك بأسلوب آخر، إذ لم تفهم محدثك، لا أن تكرر الكلمات نفسها ببطء. فمثلاً تعبير «هل أمرر لك بعض الأرغفة؟»، إذا لم يفهم يمكن أن تقول: «هل تريد خبزاً؟».

٥- «تجنب التعبيرات العامية أو الشعبية». فقد يفهم الأمريكيون تعبيراً «لقد قطعوا الياردات التسع كلها» أو «استشاط» «He went ballistic» بمعنى انفجر غضباً». ولكن بالنسبة إلى الشخص الذي يأتي من إطار مرجعي ثقافي مختلف، فهذا النوع من الاختزال اللفظي والإشارة إلى الثقافة الشعبية يكون مبهماً» في أحسن الأحوال وفي أسوئها مهيناً، لأنه يقصيه من المحادثة.

٦- استخدم قصصاً وتشبيهات مفهومة عالمياً. فالطرف والتشبيهات وسائل ممتازة لتحقيق الفهم في أي لغة وأي ثقافة. فما يفهم كالنجاح والتحدي والعمل الجماعي والنمو وخدمة المستهلك والتغيير، مثلاً، تصل سريعاً بالقصص والتشبيهات والتحذير الوحيد هو تجنب الإشارات العسكرية والرياضية، التي قد لا يألفها المستمع أو تختلط عليه.

٧- «استخدم لغة تستوعب ولا تقصر، وتجنب المصطلحات والتصنيفات التي قد تكون مهينة» ربما لا تجد ضرراً في أن تشير إلى هيئة العمل بكاملها بعبارة «يا شباب» أو إلى الثقافات الأسيوية بكلمة «شرقية». فإن كثيراً من هذه التصنيفات لها دلالات مختلفة في الثقافات المختلفة. فالإهانات أمور خطيرة في كثير من الثقافات والثقافات الفرعية.

٨- انتبه للاستخدامات اللغوية في الثقافات الأخرى، ففي بعض الثقافات الآسيوية، مثلاً؛ تعد كلمة «لا» غير مهذبة. فهذه الثقافات تستخدم لغة الإشارات الجسدية لتوصل الاستجابة السلبية بطريقة غير مباشرة. مثال آخر، استمع إلى هذا السؤال: «هل تود تولي هذه المهمة؟» بعض الثقافات تعتبر هذه الرسالة أمراً مؤدباً، وبعضها يعتبر استفساراً مشروعاً.

٩- استخدم لغة بسيطة وأفكاراً كاملة عند الكتابة إلى شخص من ثقافة مختلفة». فاللغة الواضحة والجمل الكاملة والتعبيرات المستقرة (وليست العامية) تيسر على غير أهل اللغة فهم الرسائل المكتوبة. وإن استخدام المذكرات والبريد الإلكتروني والخطابات والفاكسات والتقارير لتعزيز اتصالاتك الشفهية تقلل من فرص سوء الفهم، خاصة إذا كان الشخص الآخر غير متمكن من لغتك.

فالرسائل المكتوبة بلغة واضحة تمنح الشخص الآخر وقتاً أكبر للتفكير في المعلومات التي تتشاركان فيها. والبريد الإلكتروني حالة خاصة لأن بعض الثقافات (داخل بيئات الأعمال التجارية وخارجها) تستخدمها على عجل وبأسلوب شفهي.

اكتب رسالتك الإلكترونية بأكبر قدر من الوضوح، كما تفعل مع أي طريقة مراسلة تجارية أخرى.

١٠- انتبه للغة أثناء المحادثات الهاتفية وعند ترك رسالة صوتية. فهذه اللقاءات غير المباشرة تسبب أخطاءً من نوع خاص. فبعض الثقافات تولي قيمة عالية للقاءات المباشرة، وإن الإفراط في الاعتماد على التواصل غير الشخصي قد يفهم بأنه قلة احترام. ففي المحادثات الهاتفية من المهم جداً أن تسأل أسئلة تؤكد أنك فهمت ما يقوله من تحادثه وأنه فهم ما قلته.

وعندما تترك رسالة صوتية اجعل نبرة صوتك متسقة مع معناك ومقصدك، وتكلم ببطء ووضوح؛ حتى لا تختلط كلماتك عندما يستمع إليها الشخص المقصود بها. فإذا كانت الرسالة عاجلة، قل ذلك. وإذا لزم أن يتصل بك، قل ذلك.

مسألة الأسماء

ربما تذكر أوقاتاً أساء الناس فيها نطق اسمك أو نادوك باسم غير اسمك. وربما اختلف رد فعلك حسب السياق (جديد في العمل، كلمة تحية سريعة، معرض صناعي كبير) فيتراوح بين الانزعاج الخفيف إلى الشعور بالإهانة الكبيرة.

إن الحرص على استخدام الاسم الصحيح أمر شديد الأهمية في العلاقات عبر الثقافية، لأن ذلك يوصل الاحترام للشخص الآخر. وغالباً ما يكون الأمر صعباً، لأن الأصوات وهجاء الأسماء التي من خارج حدودك الثقافية قد تكون غير مألوفة وصعبة التذكر.

الألقاب المهنية والشرفية جزء مهم من أسماء الأشخاص في ثقافات كثيرة. فالصواب هو أن تخاطب الناس بألقاب السيد أو السيدة أو الدكتور أو الأستاذ أو البروفيسور، إلا أن يكون الحديث موجهاً إلى صديق شخصي مقرب. فعادة أهل أمريكا الشمالية في الاستخدام الفوري للاسم الأول في كافة العلاقات تقريباً لا توازيها عادة في ثقافات كثيرة أخرى على العكس، فاستخدام الاسم الأول فوراً أو الاسم المختصر الحميم غالباً ما يعد افتراضاً غير مقبول لوجود علاقة وثيقة، أو على الأقل دليلاً على الجهل والغطرسة.

علاقة العمل مع شخص من ثقافة أخرى ستبدأ بداية سليمة إذا استقبلتها بمعرفة اسم من تتعامل معه. وإليك خمسة إرشادات في هذا الصدد:

١- إذا اقتضى الأمر، اطلب من الشخص أن يقول اسمه أكثر من مرة، حتى تنطقه بشكل سليم. ولا تبدِ أي انزعاج من صعوبة تعلم الاسم. وأظهر الحرص على أهمية معرفتك به معرفة صحيحة.

٢- اسأل الشخص إذا كان يفضل أن يخاطب بطريقة مختلفة. فبعض الناس يستخدمون صيغة مختصرة من أسمائهم الأولى أو المختصرة وبعض الناس يكره ذلك.

٣- لا تترجم أي اسم إلى ما يقابله بلغتك لمجرد أنه أسهل لك في النطق. فليس بالضرورة أن يرحب نيكولاي بتحويل اسمه إلى نيك، ولا جارسييلا إلى جريس. فإن إعادة تسمية الشخص حسب أعرافك الثقافية يمكن أن يفسر بسهولة بأنك تعتقد أن ثقافتك هي الثقافة الأعلى.

٤- اطلب من الشخص أن يتهجى اسمه أو يكتبه، إذا كان ذلك سيعينك على تذكره. ومن المفيد غالباً أن تدون الاسم بالهجاء حسب الصوت على بطاقة تعريف العمل الخاصة بالشخص أو في ملف العناوين حتى تتمكن من مراجعة نطقه عندما تلتقي به أو تحادثه مرة أخرى.

٥- تأكد من فهم ترتيب الأسماء، وهذا يختلف من ثقافة لأخرى. ففي بعض دول آسيا، ليس كلها، يأتي اللقب أولاً. وفي ثقافات أمريكا اللاتينية يأتي لقب الأم قبل زواجها كجزء من اللقب.

الاستخدام السليم للفكاهة

يمكن للفكاهة أن تكون وسيلة تواصل فعالة، ولكنها قد تسبب كوارث إذا اخترقت الخطوط الثقافية.

فالجزء المضحك في أي نكتة أو حكاية غالباً ما يعتمد على مقطع نهائي في كلمة أن نبرة صوت أو إشارة إلى معلومة ثقافية معينة غير معروفة خارج ذلك المجال.

وحتى أعضاء الجماعة الثقافية الواحدة يختلفون كثيراً في تقدير ما يعتبرونه مضحكاً. فيجد بعض الناس الفكاهة في مفارقة ساخرة أو محاكاة ساخرة، ويستمتع آخرون بضربة عصى وبالمقالب. وإن التفكه في موضوعات النوع أو الخلفية العرقية أو العمر أو المظهر أو المهنة أمر غير مأمون (وغير حكيم)، حتى في أكثر المواقف تجانساً، فربما تجد ابتسامة أو ضحكة أو قضية ترفع ضدك. وإن آمَنَ هدفٍ للفكاهة هو شخصك أنت.

إذا استخدمت الفكاهة كجزء من أسلوب تواصلك فاجعل الإرشادات التالية أمام عينيك عند عبور الفاصل الثقافي.

- إياك والتفكه في مجالي العرق أو الجنس.
- تجنب السخرية. فما يبدو مرحاً خفيف الظل في جماعتك الثقافية قد يكون مربكاً أو محرجاً أو جارحاً لشخص من جماعة ثقافية أخرى.
- لا تبالغ في تقدير ذاتك، ولا تبخس نفسك قدرها، فيشك الناس في احترامك لذاتك.
- ابحث عن المفاتيح الثقافية التي تعرفك الظروف التي تقبل فيها الفكاهة والظروف التي لا تقبل فيها.

أظهر الاحترام للثقافات الأخرى

من المستحيل فهم كل تفاصيل التواصل الصغيرة التي بكل ثقافات العالم. فهناك تنوعات لا حصر لها عبر الثقافات والتفضيلات الشخصية، كما أن التغير المستمر يجعل هذا الهدف مستحيلاً. ولكن الجهل عذر غير مقبول في بيئة العمل الكوكبية الحالية. فإذا أردت أن تقدم نفسك كمواطن عالمي وأن تعمل بفاعلية عبر الحدود الثقافية، فلا بد أن تكون قادراً على إظهار الاحترام لتقاليد وعادات وشعائر الآخرين - لا سيما من يعملون معك، وإن بعض الإلمام والفهم لثقافات تختلف عن ثقافتك يمكن أن تعينك على إظهار ذلك الاحترام. وإليك طريقة لتحقيق ذلك.

- «ادرس ثقافات من تعمل معهم»، اعرف مكان الدولة على الخريطة، واعرف اللغات التي تتحدثها والديانات الشائعة وشكل الحكم فيها، وتعلّم شيئاً عن تاريخ الدولة وصناعاتها وتجارتها وديانتها وفنونها. والإنترنت أداة ممتازة في هذا النوع من البحث.
- تابع الأحداث الجارية. اشترك في إحدى الصحف اليومية التي تهتم بعرض الأخبار الدولية، واقرأ مجلة أسبوعية واحدة على الأقل تغطي العالم.

كيف تكون متعلماً كوكبياً

• «ابن شبكة علاقات شخصية». وسّع دائرة علاقاتك عبر الثقافية. ابحث في العمل ومحيطك الاجتماعي عن أناس من ثقافات أخرى. اجتهد في معرفة هؤلاء الناس على مستوى شخصي.

• «اقرأ بعمق أكبر واتساع عن الثقافات الأخرى» لا تفوت الأخبار التي تحوي أسماء أماكن أجنبية في عناوينها. اقرأ قصصاً وشعراً وسيراً وتواريخ الدول والثقافات الأخرى.

• وسّع أسفارك. انتهز فرص السفر إلى الخارج وأثناء وجودك بالخارج، راقب العالم حولك من خلال عدسة ثقافية أوسع، وإن استطعت، فاشترك في الاحتفالات التقليدية لتتعلم المزيد عن المعنى الذي وراء التقاليد والشعائر التي تراها.

• «تعلم لغة جديدة». يصعب لدى الكبار تعلم لغة جديدة، ولكنه ليس مستحيلاً، سجّل اسمك في دورة تمهيدية لتعلم لغة أجنبية في إحدى الكليات المحلية، أو استمع إلى دورة دراسية مسجلة على شرائط أثناء رحلتك اليومية إلى العمل، ومنه ابحث عن زميل من خارج ثقافتك يعلمك بعض العبارات الحوارية بلغته.

• تعلم بعض العبارات من اللغة الأصلية لزملائك» فليس هدفك الحديث بطلاقة بلغة أخرى (إلا أن يكون مقر عملك بلداً لا تنتشر فيها لغتك) فسيقدر الناس من خارج ثقافتك الجهد الذي بذلته في تعلم كلمات بسيطة، مثل «أهلا» أو «شكراً» أو «إلى اللقاء» أو «كيف حالك؟» بلغتهم، فهذه العبارات البسيطة تظهر الاهتمام والاحترام.

- «اسأل من تعمل معهم عن بلادهم». ما أن تظهر اهتماماً سيبدي أغلب الناس رغبة في الحديث عن تقاليدهم ومعنى تلك التقاليد عندهم. سيودون مناقشة الاختلافات التي يرونها بين ثقافتهم وثقافتك .

توسيع الآفاق

لا يملك المديرون ترف النظر إلى العالم - الذي يتزايد ترابطه - من خلال عدسة أحادية الثقافة بل إن توسيع الأفق الثقافي يصير أمراً جوهرياً للقيادة الفاعلة مع كل يوم. فالفرق ومجموعات العمل والمجتمعات والمؤسسات تزداد تنوعاً كل يوم، وإن إضافة عدسات جديدة لمنظورك الثقافي لن يزيد وعيك بالثقافات الأخرى وفاعليتك في العمل مع أناس من ثقافات أخرى فحسب، بل إنه سيطور فهمك لتكوينك الثقافي نفسه.

إن المنافع الشخصية والمرتبطة بالقيادة الناتجة عن الأفق الثقافي المتسع كثيرة العدد وقوية التأثير. فهي تمكنك من تقدير طرق مختلفة، وربما أفضل في تحقيق الأهداف. وستكتسب بصيرة فيما يخص سلوكك الشخصي. وستكتشف طرقاً «من خارج الصندوق» للتواصل الواضح الفاعل.

وستكون أكثر راحة في تعليق حكم، ومن ثم في تهيئة بيئة عمل أكثر إبداعاً.

تنشأ الاختلافات الثقافية في كل المستويات المؤسسية، وتؤثر على كل القادة من فريق أي مشروع إلى الجناح التنفيذي. ومع زيادة وعيك بهذه الاختلافات وزيادة مهارتك في التواصل عبر تلك الثقافات، ستصير مديراً أفضل وقائداً أكثر فاعلية.



قراءات مقترحة

Axtell, R. E. (1985). *Do's and taboos around the world*. Elmsford, NY: Benjamin.

Bosrock, M. M. (1995). *Put your best foot forward, Europe: A fearless guide to international communication and behavior*. St. Paul, MN: International Education Systems.

Bosrock, M. M. (1997). *Put your best foot forward, Asia: A fearless guide to international communication and behavior* (2nd ed.). St. Paul, MN: International Education Systems.

Dresser, N. (1996). *Multicultural manners: New rules of etiquette for a changing society*. New York: John Wiley & Sons.

Elashmawi, F., & Harris, P. R. (1993). *Multicultural management: New skills for global success*. Houston: Gulf.

Ferraro, G. P. (1998). *The cultural dimension of international business*. New York: Prentice Hall.

Gannon, M. J. (1994). *Understanding global cultures: Metaphorical journeys through 17 countries*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Harris, P. R., & Moran, R. T. (1996). *Managing cultural differences*. Houston: Gulf.

Hill, R. (1994). *EuroManagers and martians: The business culture of Europe's trading nations*. Brussels, Belgium: Europublications, Europublic SA/NV.

Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. New York: McGraw-Hill.

Kohls, L. R. (1996). *Survival kit for overseas living: For Americans planning to live and work abroad*. Yarmouth, ME: Intercultural Press.

Morrison, T., Conaway, W. A., & Borden, G. A. (1994). *Kiss, bow, or shake hands: How to do business in 60 countries*. Holbrook, MA: Adams Media.

Stewart, E. C., & Bennett, M. J. (1991). *American cultural patterns: A cross-cultural perspective*. Yarmouth, ME: Intercultural Press.

Storti, C. (1998). *Figuring foreigners out: A practical guide*. Yarmouth, ME: Intercultural Press.

Wilson, M. S., Hoppe, M. H., & Sayles, L. R. *Managing across cultures: A learning framework*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.



خلفية

ما يرد في هذا الدليل من نصائح يدعمه مركز القيادة الإبداعية بخبرته البحثية والتعليمية التي تمتد إلى ثلاثين عاماً. فقد استكشف مركز القيادة الإبداعية قضايا القيادة والإدارة وعلاقتها بالتأثير الثقافي. وفي ذلك الوقت أجرى المركز أبحاثاً ونشر كتباً وقاد جهوداً تدريبية اختبرت أثر الاختلاف الثقافي على المديرين المغتربين وفرق العمل والمؤسسات الكوكبية.

وتستند أبحاث المركز ونشاطه التعليمي حول العالم إلى إطار عمل يوضح كيف يتعلم المديرون من خبراتهم عبر الثقافية. وليس إطار العمل هذا مجرد دليل سلوكي يقوم على «افعل ولا تفعل» فيما يخص البلاد التي خارج الولايات المتحدة، فإطار العمل هذا مصمم لمساعدة المديرين على أن يروا عدساتهم الثقافية الشخصية، وأن يتعرفوا على العدسات الثقافية لدى من يعملون معهم، وأن يخرجوا من «منطقة الراحة الثقافية» لينشئوا علاقات ذات معنى وفاعلة عبر الثقافات.

ويدرك مركز القيادة الإبداعية أن بيئة العمل متعددة الجنسيات والثقافات في أيامنا هذه لا بد أن تتطور مع الزمن لتضم وعياً بالتأثير الثقافي ومرونة مع الاختلافات الثقافية وقدرة على التواصل عبر الثقافات. فالقادة المؤثرون يبنون قدرتهم على العمل عبر الثقافات بتعميق ذلك الوعي وتطوير تلك المرونة، وتعديل أسلوب تواصلهم عند التعامل مع أناس من ثقافات أخرى.



موجز النقاط الأساسية

أخطاء التواصل عبر الثقافي يمكن أن تؤدي إلى عواقب خطيرة، ضياع الثقة والعملاء وعلاقات العمل وضياع الفرص. وإن تعزيز فاعليتك في التواصل عبر الثقافات يستلزم إجراءات عدة. فلا بد من أن تتوقع الاختلافات الثقافية وتتعرف عليها، وأن تفهم مفاتيح التواصل غير اللفظي، وأن تتكلم وتكتب بوضوح عند التعامل مع الثقافات الأخرى، وتتعلم أهمية الأسماء والألقاب، وأن تستخدم الفكاهة بحكمة، وأن تظهر احترامك للثقافات الأخرى، وأن تصبح متعلماً دائماً للثقافات الأخرى.

ويمكن اكتساب هذه المهارات بالتركيز على أربع نقاط.

أولاً: ادرس تركيبتك الثقافية.
ثانياً: راجع خبراتك مع الثقافات الأخرى.
ثالثاً: انتبه لعلامات الانزعاج التي تشير إلى اختلافات ثقافية.
رابعاً: تعرف على أسلوب تواصلك وعدّله.

يمكن أن تستخدم الانزعاج الذي تشعر به عند احتدام الحدود الثقافية لصالحك إذا نبهك إلى وجود اختلافات ثقافية، فإذا انزعجت فمن الطبيعي أن تنسحب من هذا الشعور بالانزعاج. وحتى تزيد فاعليتك عند التواصل عبر الثقافات، لا بد أن تقاوم هذا الانسحاب، عش هذه الخبرة المزعجة وتعلم منها. قارن التصرفات غير المتوقعة والمزعجة التي تقابلها عند التواصل عبر الثقافات بمعرفتك بتوقعاتك الثقافية.

من المستحيل فهم كل تفاصيل التواصل الدقيقة من كل ثقافات العالم. ولكنك إذا أردت أن تقدم نفسك كمواطن عالم وأن تعمل بفاعلية

عـبر الحـدود الثقافية، فلا بد أن تكون قادراً علـى إظهار الاحترام لتقاليد الآخريـن وعاداتهم وشعائرهم، لا سيما من يعملون معك. ومع زيادة وعيك بهـذه الاختلافات وزيـادة مهارتك في التواصل عبر هـذه الثقافات، ستكون قائداً أفضل وأكثر فاعلية.



القيادة في موقع العمل

من إصدارات مركز القيادة الإبداعية وجوسي رباص

«القيادة في موقع العمل» دورية تصدر كل شهرين، تهدف إلى مساعدة القادة الممارسين ومن يقومون بتدريب وتطوير القادة الممارسين، عن طريق تقديم رؤى متبصرة لهم ضمن الأنشطة التعليمية والبحثية لمركز القيادة الإبداعية. كما يهدف إلى إتاحة منتدى لتبادل المعلومات والأفكار بين الممارسين وطاقم مركز القيادة الإبداعية والمتعاونين معه.

مقالات دورية «القيادة في موقع العمل» تقدم لي رؤية عميقة لجوانب القيادة المتعددة مع كيفية تطبيقها في موقع عملي».

كلاليتون أوزبورن
نائب الرئيس للموارد البشرية
مؤسسة بوش ولومب

تطرح دورية «القيادة في موقع العمل» أفكاراً مدهشة تساعدني على الوصول إلى فهم أكبر لنفسي كقائد داخل المؤسسة وخارجها».

كيث هاريس
مدير الاستحقاقات، شركة سكوت ديل للتأمين.



للمدير الممارس

القدرة على التكيف

الاستجابة الفعالة للتغيير

آلان كالاركو
جوان جيرفز

نقله إلى العربية
شكري مجاهد

دليل الأفكار العملية


مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم
MOHAMMED BIN RASHID
AL MAKTOUM FOUNDATION

العبيكان
Obeikan

رسالة مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم

عزيزي القارئ:

فـي عصر يتسـم بالمعرفة والمعلوماتية والانفتاح على الآخر، تنظر مؤسسة محمـد بـن راشد آل مكتـوم إلى الترجمـة على أنهـا الوسيلة المثلـى لاستيعاب المعـارف العالميـة، فهي من أهـم أدوات النهضة المنشـودة، وتؤمن المؤسسة بـأن إحياء حركة الترجمة، وجعلها محركاً فاعلاً من محركات التنمية واقتصاد المعرفة في الوطن العربي، مشروع بالغ الأهمية، ولا ينبغي الإمعان في تأخيره.

فمتوسط مـا تترجمه المؤسسات الثقافيـة ودور النشر العربية مجتمعة، في العام الواحد، لا يتعدى كتاباً واحداً لكل مليون شخص، بينما تترجم دول منفردة في العالم أضعاف ما تترجمه الدول العربية جميعها.

أطلقـت المؤسسة برنامج (ترجم)، بهدف إثراء المكتبة العربية بأفضل ما قدّمه الفكر العالمي من معارف وعلوم، عبر نقلها إلى العربية، والعمل على إظهار الوجه الحضاري للأمة عن طريق ترجمة الإبداعات العربية إلى لغات العالم.

ومن التباشير الأولى لهذا البرنامج إطلاق خطة لترجمة ألف كتاب من اللغات العالمية إلى اللغة العربية خلال ثلاث سنوات، أي بمعدل كتاب في اليوم الواحد.

وتأمـل مؤسسـة محمـد بـن راشـد آل مكتوم فـي أن يكـون هـذا البرنامج الإستراتيجـي تجسيـداً عمليـاً لرسالـة المؤسســة المتمثلة في تمكيـن الأجيال القادمـة من ابتكار وتطوير حلول مستدامـة لمواجهة التحديات، عن طريق نشر المعرفـة، ورعاية الأفكار الخلاقة، التي تقود إلـى إبداعات حقيقية، إضافة إلى بناء جسور الحوار بين الشعوب والحضارات.

لل ،

قطاع



مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم
MOHAMMED BIN RASHID
AL MAKTOUM FOUNDATION

عن المؤسسة:

انطلقت مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم بمبادرة كريمة من صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس دولة الإمارات العربية المتحدة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي، وقد أعلن صاحب السمو عن تأسيسها، لأول مرة، في كلمته أمام المنتدى الاقتصادي العالمي في البحر الميت - الأردن في أيار/ مايو 2007. وتحظى هذه المؤسسة باهتمام ودعم كبيرين من سموه، وقد قام بتخصيص وقفٍ لها قدره 37 مليار درهم (10 مليارات دولار).

وتسعى مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم - كما أراد لها مؤسسها - إلى تمكين الأجيال الشابة في الوطن العربي من امتلاك المعرفة وتوظيفها بأفضل وجه ممكن لمواجهة تحديات التنمية، وابتكار حلول مستدامة مستمدة من الواقع، للتعامل مع التحديات التي تواجه مجتمعاتهم.





دليل الأفكار العملية

القدرة على التكيف

الاستجابة الفاعلة للتغير

دليل الأفكار العملية

القدرة على التكيف

الاستجابة الفاعلة للتغير

تأليف

آلان كالركو

وجوان كيرفز

نقله إلى العربية

شكري مجاهد

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم
MOHAMMED BIN RASHID AL MAKTOUM FOUNDATION

العبيكان
Obeikan

Original Title
AN IDEAS INTO ACTION GUIDEBOOK
Adaptability
Responding Effectively to Change
Allan Calarco and Joan Gurvis

ISBN 978-1-882197-92-7

Published by: Center for Creative Leadership, Post Office Box 26300, Greensboro, North Carolina 27438-6300, (U.S.A.)

ISBN 9 - 617 - 54 - 9960 - 978

الناشر العبيكان للنشر

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة الموسى للمكاتب

هاتف 2937574 – 2937581 فاكس: 2937588 ص.ب: 67622 الرمز: 11517

الطبعة العربية الأولى 1430هـ - 2009 م

(ح) **مكتبة العبيكان، 1430هـ**

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

كالاركو، آلان

القدرة على التكيف./ آلان كالاركو، شكري عبدالمنعم مجاهد.- الرياض، 1430هـ

38ص؛ 14 × 21 سم. (سلسلة دليل الأفكار العملية؛ ٠)

ردمك: 9 - 617 - 54 - 9960 - 978

1. إدارة الأعمال 2. إدارة الأفراد أ. مجاهد، شكري عبدالمنعم (مترجم)

ب. العنوان ج. السلسلة

ديوي 658.4 1430 / 402

صدرت هذه الطبعة باتفاقية نشر خاصة بين الناشر العبيكان و 

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم غير مسؤولة عن آراء المؤلف وأفكاره، وتعبر الآراء الواردة في هذا الكتاب عن وجهة نظر المؤلف وليس بالضرورة عن رأي المؤسسة.

امتياز التوزيع شركة مكتبة العبيكان

المملكة العربية السعودية – العليا – تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة

هاتف 4160018 – 4654424 فاكس 4650129 ص.ب 62807 الرمز 11595

توطئة

سلسلة الكتب

دليل الأفكار العملية

تعتمد هذه السلسلة من الكتب على المعرفة العملية التي أنتجها مركز القيادة الإبداعية خلال أكثر من ثلاثين سنة من البحث والأنشطة التعليمية التي جرت بالمشاركة مع مئات الآلاف من المديرين والتنفيذيين. لقد اختلفت شراكة هذه المعرفة عن مثيلاتها في الأقسام الجامعية أو الهيئات المهنية أو المكاتب الاستشارية. والمركز ليس هو مجرد مجموعة من الأفراد المتمرسين (ذوي الخبرة)، على الرغم من أن مؤهلات كوادره تُعد متميزة جداً، وإنما يمكن النظر إليه على أنه مجتمع يشترك أعضاؤه بمجموعة من المبادئ، ويعملون معاً لفهم وإيجاد الاستجابة للتحديات القيادية والتنظيمية.

تهدف هذه السلسلة إلى إمداد المديرين بنصائح خاصة بكيفية إكمال مهمة تنمويَّة، وهي أول تحدٍّ من التحديات التي تواجه القيادة، وهي في سبيلها لتحقيق ذلك.

تحمل هذه السلسلة مهمة المركز التي تهدف إلى تقدم فهم وتنمية وممارسة القيادة لنفع جميع أفراد المجتمع. نحن نعتقد أنك سوف تجد أن هذه السلسلة - «دليل الأفكار العملية»، إضافة مهمة جداً لوسائل وأدوات القيادة.



مُحتَوياتُ الكِتابْ

الموضوع **الصفحة**



ملخص تنفيذي

ربما بلغ التعقد ومعدل التغير في عالم الأعمال التجارية اليوم مستويات مذهلة. أصبحت القدرة على التكيف مهارة ضرورية، على القادة أن ينموها؛ حتى يكونوا فاعلين في هذه البيئة. مع ذلك، نادراً ما يعرف القادة ماذا يفعلون ليكونوا أكثر قدرة على التكيف، وينموا القدرة على التكيف في الآخرين. ويسهم هذا الدليل في تحقيق فهم أكبر للقدرة على التكيف، وما يلزمها من مرونة معرفية وعاطفية ومزاجية. سيتعلم القادة كيف ينمون قدراتهم على التكيف؛ حتى يكونوا أكثر فاعلية، وكذلك من مرؤوسيهم في مؤسساتهم.



ما القدرة على التكيف؟

«إنه أول يوم لك في العمل- وظيفة جديدة وموقع جديد. أنت متوتر بعض الشيء وغير واثق. تخرج من شقتك مبكراً متوجهاً إلى القطار. لا تستطيع أن تقرأ علامة إرشادية واحدة، ولكنك تعرفت على الطريق في اليوم السابق. ما إن تصل حتى تذهب إلى اجتماع لأعضاء فريق العمل مع رئيسك الجديد. أنت على وعي مفرط بكونك مستجداً أثناء عرض رئيسك لجدول أعمال الاجتماع وحديثه عن كيفية عملك مع باقي أعضاء الفريق. وبينما تحاول التركيز، تدرك أنك انتقلت إلى بلد جديد، وبدأت عملاً جديداً، ولديك رئيس جديد ومرؤوسون مباشرون جدد. ولا بد أن تتعلم لغة جديدة. تعد لإدارة فريق عمل موزعاً جغرافياً يعيش أعضاؤه في خمس دول، ويتحدثون ثماني لغات مختلفة، ويعملون عبر ست مناطق زمنية».

هذا السيناريو هو المكافئ الإداري لمن يحاول أن يكتب خطاباً بيده اليسرى. إنه شعور غريب. مزعج ومثير للتحدي، وعليك أن تركز على كل تفصيلة. نقاط قوتك المعروفة تحت الاختبار، وأسلوبك الناجح لا ينطبق هنا. تشعر كأنك عدت مبتدئاً. إذا فقدت القدرة على استخدام يدك الفاعلة، فربما استطعت أن تتعلم الكتابة باليد الأخرى. ولكنك ستعود في أول فرصة إلى استخدام اليد الفاعلة. كذلك، فإنك إذا تركت مهمتك في الخارج وعدت لوطنك، فالأرجح أنك ستعود إلى راحة استخدام عاداتك وأنماطك القديمة.

كأن القدرة على التكيف تقاوم هذه الغريزة الطبيعية لتفضيل المعروف والمستقر. فالقادرون على التكيف يستمتعون بتحدي العمل باليد الأخرى

مجازاً، أي العمل في تربة غريبة، يتقبلون التغيير، ويطوعون إستراتيجيات للتعامل مع المجهول، ويوجهون سلوكهم بحيث يستوعب مواقف وتحديات جديدة.

وبالنسبة إلى القائد، فالقدرة على التكيف تعني الاستجابة الفاعلة للتغيرات الحادثة في البيئة المؤسسية. فما قدر مرونتك عندما تتغير الظروف والزملاء أو الأجواء العامة فجأة؟

ما أهمية القدرة على التكيف للقادة؟

يواجه القادة في العالم أجمع تغييرات كالمذكورة سابقاً: ثقافات جديدة، مهام جديدة، أسواق جديدة، وكل جديد. يخلق التغير الكبير إحساساً بعدم اليقين والوعي بالذات، بل الخوف. وربما عرفت بالخبرة أن التغير الثانوي نفسه يمكن أن يحدث أثراً قوياً. ولا يشترط أن تعمل على المستوى الدولي حتى ينالك تعقد التغيير وإيقاعه السريع. يواجه القادة في أي بلدة وأي مهمة تحديات عمل وقيادة لا تشبه تحديات الأجيال السابقة.

وبالنظر إلى تعقيدات العمل الحالية، وحجم المعلومات المتدفقة وحده والتغيرات المتلاحقة، فمن المعقول أن يشترط في القادة (ومن يقودون) أن يكونوا قابلين للتكيف، إذ يبذل الناس قصارى جهدهم للتكيف والتعامل مع التغير كل يوم. لم تعد القدرة على التكيف زينة أو آلية مسايرة. القدرة على التكيف من القيادة. فمن دون القدرة على التكيف مع التغير، سيتعرض المدير الذي كان يعد ناجحاً فيما سبق إلى الفصل أو خفض درجته أو التجميد المعنوي.

كثير من التحديات التي تواجه مؤسسات اليوم تعد تحديات تكيف، تحديات تتعلق بجهاز العمل، لا حلول لها، تتضمن خلق عمليات وأنظمة أو

مهارات جديدة، بينما يتطلب التحدي الفني إعادة توزيع للموارد وخطة عمل تفصيلية. يتطلب تعقد تحديات مؤسسات اليوم قادة يعملون بطرق جديدة. لا بد أن يكونوا متكيفين أكفاء.

لماذا التكيف؟

تكرار الحدوث: *على القادة أن يتعاملوا مع التغير دائماً.*

الشخصية: لا بد للقادة أن يفهموا التغير على المستوى الشخصي قبل أن يساعدوا الآخرين على فهمه.

تقديم *النموذج: يتطلع الناس إلى قادتهم،* ويعتمدون عليهم *في فترات التغيير.*

النجاح: القدرة على التكيف مهمة لفاعلية القادة ونجاحهم- لا سيما في فترات التغيير.

عندما يكون القادة جامدين متصلبين أو ضيقي الأفق، يحبسون على قدرتهم على الاستجابة الفاعلة لبيئة متغيرة، وعلى القدر نفسه من الأهمية فإنهم يثبطون أو يحبسون قدرة زملائهم أو مرؤوسيهم على التكيف. ربما توقف مبادرات جديدة أو تخنق. قد تفشل مقاومة التغير مشروعات حساسة أو تطبيقات تشمل النظام كله. حماس الموظفين والتعاون والروح المعنوية والإبداع كلها تتعرض للخطر، مما يصعب عملية إدارة العمل أو المؤسسة.

عندما يفهم القادة ردود أفعالهم على التغيير، وينمون في أنفسهم سلوكيات تكيفية، يواجهون التغير على نحو أكثر فاعلية.

القادة القادرون على التكيف يقبلون التغيير. يجدون طرقاً لإدارة التحديات المعقدة والمجهولة، ويتعلمون مهارات وسلوكيات جديدة تساعدهم على النمو في الفترات الانتقالية.

ومن يعملون مع القاعدة القادرين على التكيف يجدون نماذج يُقتدَى بها ومرشدين يساعدونهم على العمل في مراحل التغير بطريقة مثمرة وأصلية.

إن تنميتك للقدرة على التكيف وتجسيدها سيكون لها أثر إيجابي على من تقود. مثلما يطلب منك عند السفر بالطائرة أن تضع قناع الأكسچين في الطوارئ لنفسك قبل أن تساعد الآخرين، وتعليمك لنفسك المزيد من القدرة على التكيف سيفيد الآخرين.

زيادة المرونة ستتيح لك أن تكون أكثر فاعلية في سعيك لوضع مسار واتخاذ قرارات وإدارة التغيير. سيساعد سلوكك في ضبط نغمة العمل في فريقك ومؤسستك، وقد تبدأ كذلك في اتخاذ دور توجيهي أو ضبط أهداف الفريق لتحسين القدرة على التكيف.

ما العقبات أمام القدرة على التكيف؟

يمكن للتغيير أن يسبب عدم استقرار أو الخوف أو الرهبة، وحتى التغير المتوقع أو المطلوب يمكن أن يسبب الخوف والرفض والضغط والمقاومة، غالباً ما يعد القادة هذه الاستجابات للتغيير حاجزاً ينبغي تجاوزه. لكن بدلاً من إنكار المشاعر وردود الأفعال السلبية أو التصلب والتعسف في الفترات الانتقالية، يسمح القادة الفاعلون بإتمام هذه العملية بشكل طبيعي، وفي خلالها يمكن أن ينمي الناس قدراً أكبر من قابلية التكيف في مواجهة التغير والمرونة في الأوقات الصعبة.

المراحل الانتقالية

غالباً ما تتبع استجابات الأفراد للتغيير سلسلة من المراحل. (تشبه عملية الصدمة) تعكس عدداً من المشاعر المختلفة. يحتاج المديرون والقادة

أن يفهموا هذه المشاعر، في أنفسهم ولدى الآخرين، حتى يديروا التغير بفاعلية.

أولاً يأتي الإنكار: في سياق أي مؤسسة، الإنكار هو رفض تصديق الحاجة للتغيير. هذا يعد أكبر عقبة أمام التغير المؤسسي الحقيقي. قد يأخذ الإنكار شكل التجاهل أو عدم الاستجابة للمعلومات، التي تثبت ضرورة التغيير. من آليات الإنكار الأخرى، التجنب الإدراكي، وتقليل حجم توابعه أو المبالغة، أو تضخيم حجم توابعه. يمكن أن يظهر الإنكار في فتور المشاعر أو في اتجاهٍ من اللامبالاة وعدم الاكتراث.

ثم تأتي المقاومة: يتشبث الناس بمحاولة الحفاظ على ما يألفونه من طرق في عمل الأشياء. وغالباً ما تظهر المقاومة في شكل غضب وأفكار وعبارات سلبية تشاؤمية.

وتعبير عن الإحباط والقلق والخوف. القادة الذين يتجاهلون، أو يقللون من أهمية المقاومة، أو يغفلون عن ردود أفعالها في مرؤوسيهم، الذين يعانون مرحلة التغيير، قد يجدون قوة عملهم في حالة انسحاب أو انكفاء على الذات أو تشتت أو جمود تام.

أسئلة للتأمل

انظر بعمق أكبر إلى القدرة على التكيف وعلاقتها بعملك. وفكّر في الأسئلة التالية:

- اذكر بعض التحديات المعقدة في شركتك أو صناعتك أو بيئتك التي اقتضت التغيير في مؤسستك مؤخراً. ما أثر التغيير على المؤسسة؟
- كيف أثر عليك التغيير، أو على رئيسك أو من تعمل لديهم، أو نظرائك، أو مرؤوسيك المباشرين أو من يعملون لديك؟

....

....

- ما الذي يقف في طريق التغيير بالنسبة إليك؟ وبالنسبة إلى مؤسستك؟

....

....

ثم يأتي وقت للاستكشاف والتساؤل والتأمل. من يتجاوز مرحلة المقاومة ويقبل التغيير الواقع يبدأ في البحث على سبل لمواجهة التحدي.

في هذه المرحلة يمر الأفراد بتحول من التمسك بالماضي إلى التطلع إلى المستقبل. سيدفعهم الفضول إلى استكشاف البيئة المتغيرة وإستراتيجيات التغيير المحتملة. وسيكونون أكثر انفتاحاً على المشاركة والاستمتاع إلى أفكار حول ما تحتاجه مؤسستهم من تغيير.

وأخيراً يولد الالتزام. هذا وقت ميلاد طرق التفكير والسلوك الجديدة- طرقاً متسقةً مع البيئة المتغيرة. يبرز الالتزام عندما يقرر الأفراد وفرق

العمل إستراتيجية تغيير، وكيفية تنفيذها. وينبذ السلوك المرتبط بالإنكار والمقاومة، ويحل محله القبول والجهد المتواصل للتعلم والتكيف.

ثلاثة عناصر للقدرة على التكيف

نعلم أن القادة لا بد أن يستجيبوا للتغيير في البيئة المؤسسية بفاعلية، لكن ما الذي يسمح لبعض الناس بالتكيف أفضل من غيرهم؟ تشمل الإجابة عناصر ثلاثة:

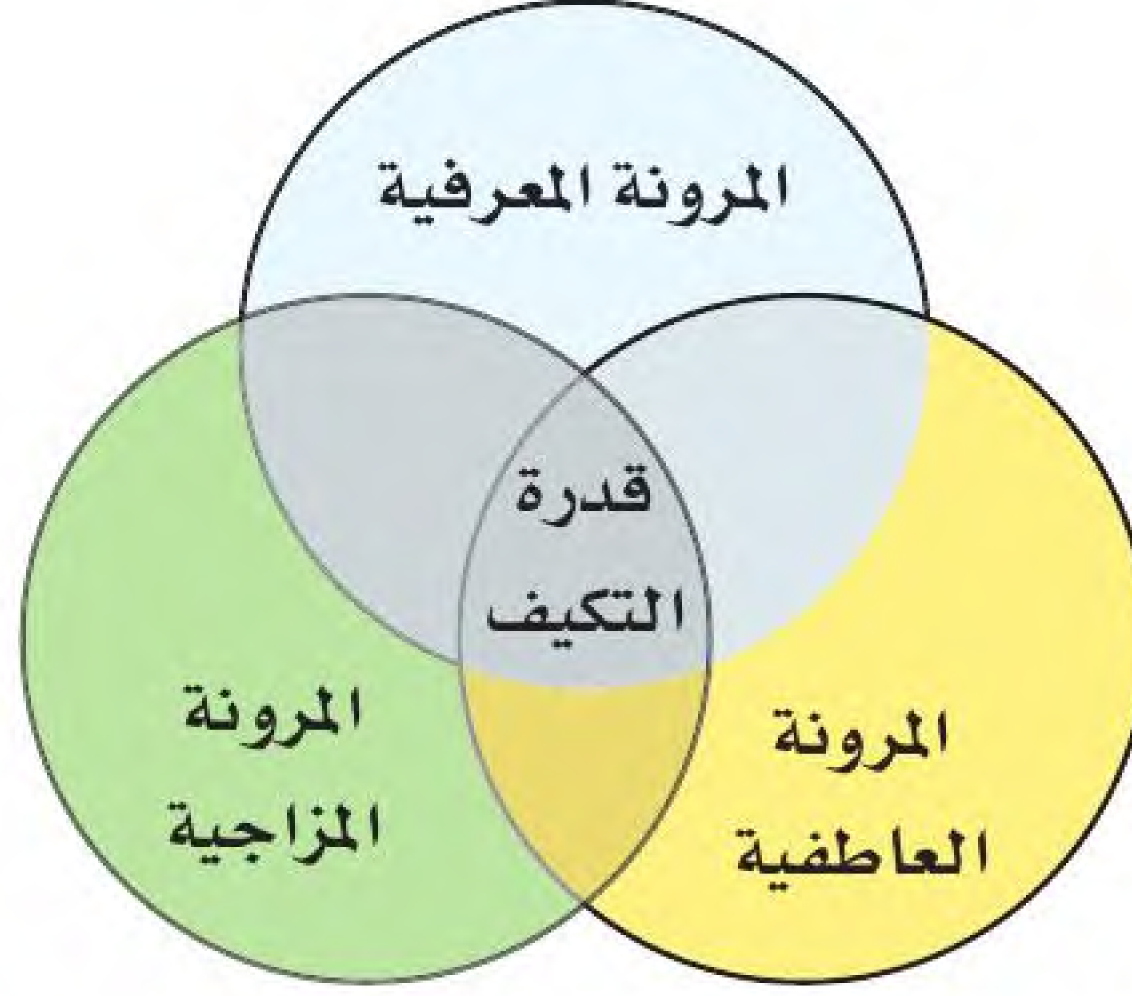
- المرونة المعرفية: هي القدرة على استخدام إستراتيجيات التفكير العملية العقلية المختلفة.
- المرونة العاطفية: هي القدرة على تنويع أسلوبك في التعامل مع مشاعرك ومشاعر الآخرين.
- المرونة المزاجية (أو المرونة القائمة على الشخصية): هي القدرة على الاحتفاظ بالنظرة المتفائلة والواقعية في آن واحد.

كان ستيف زكارو من جامعة جورج ماسون أول من وضع للقدرة على التكيف إطار العمل الثلاثي الذي معنا. ثم أكد أبحاثًا أجراها بيج بيتر وسيف زكارو وكاري كمب وهيئة تدريس مركز القيادة الإبداعية في سياق برنامج «تجربة المنظار» التابع للمركز، حددت هذه الدراسات سلوكيات معينة، ترتبط بكل عنصر، ووجدت أن امتلاك واحدة فقط من هذه السمات لا يكفي لخلق قدرة القادر على التكيف. فلا بد للقائد من سمتين منها ليكون متكيفاً. أما تسجيل درجة عالية في العناصر الثلاثة، فيعني تكيفاً عالياً لدى القائد.

يمكن تنمية القدرة على التكيف. أنماط المرونة الثلاثة يمكن تعلمها وتحسينها بممارسة السلوكيات المرتبطة بكل نمط.

كلما زادت الخبرة المعرفية والعاطفية والمزاجية زادت قدرة التكيف في أداء أدوار القيادة.

عناصر القدرة على التكيف ثلاثة



عن زكارو، ٩٩٩، ص١٤٢، بتصريح من السفير.

ما درجة القدرة على التكيف؟

إلى أي درجة تتكيف وتعدل نفسك في أوقات التغيير- جيداً كان أو سيئاً، مطلوباً أو غير مطلوب؟ فكّر في تغييرين حديثين أو ثلاثة في العمل أو في حياتك الشخصية. خصّص بضع دقائق تدون فيها شعورك، وماذا فعلت لتتكيف؟ وكيف استجبت للآخرين في كل حالة؟

ما نقاط التشابه والاختلاف في استجاباتك للتغيرات المختلفة؟

فكّر كذلك في سلوكياتك من منظور الآخرين. إذا رآك زملاؤك أو أفراد عائلتك، فما الكلمات التي قد يستخدمونها لوصفك؟

الآن اقرأ قائمة الصفات وزوايا الرؤية الخاصة بالقادة المرنين. ضع علامة أمام البنود التي تصفك أثناء أوقات التغيير:

- أقبل التغيير وأعتبره إيجابياً.
- أرى التغيير فرصة.
- أعدل الخطط حسب الضرورة.
- أشرك الآخرين بفاعلية في تصميم التغيير وتطبيقه.
- أنا سريع في إتقان الجديد من التكنولوجيا والمفردات وقواعد التشغيل.
- أطلب تغذية مرتدة تصحيحية حتى أتحسن.
- أميز بالعدل وبدقة بين نقاط القوة ونقاط الضعف عندي.
- أقود التغيير بإعطاء القدوة.
- أراعي مخاوف الناس أثناء فترة التغيير.
- أدير بفاعلية مقاومة الآخرين للتغيرات المؤسسية.
- أرتبط بكل أنواع الناس بفطنة وإنصاف.
- أفهم الاختلافات الثقافية والدينية والجنسية والعرقية وأحترمها.
- أعدل أسلوبي حسب تغيير المواقف.
- أقر بأخطائي الشخصية وأتعلم منها وأتجاوزها.
- أقدر العمل مع قوة عمل متنوعة.
- «أنا متفائل» أرى نصف الكوب المملوء.
- لا أنزعج بسهولة عندما لا تسير الأمور كما أريد.

ما عدد الصناديق التي علّمت أمامها؟ هل تدهشك إجاباتك؟ هل أنت طيع التكيف بقدر ما كنت متصورا؟

المرونة المعرفية

«مارك هو المدير التنفيذي لإحدى شركات النسيج، أخفق في التعرف على توابع الاتجاهات الخارجية الحادثة في صناعته وفهمها. كان مقتنعاً» بأن يستطيع الحفاظ بقاعدة عملائه وموارد سلسلة العرض، فقرر تجاهل مشورة نائبه بشؤون المبيعات والتسويق بالتكامل الرأسي والتنويع في خط إنتاجه. بعدها بعامين اضطر إلى تقرير قوة عمله، ويستغني عن عمال يعملون لديه من عشرين عاماً وأكثر. لو كان مارك قادراً على الدخول في حوار مع فريق إدارته، وأخذ المعلومات بجدية، لاستطاع على الأرجح أن ينمي فهماً أعمق للمناخ سريع التغيير، ولوضع إستراتيجيات لاحتواء الأثر المالي. كان نفور مارك من التغيير شيئاً يتصارع معه في البيت وفي العمل، تسبب عدم مواجهة مارك للواقع وعدم فهمه للبيئة في تعريض شركته للخطر».

يستطيع من لديه مرونة من القادة إدماج إستراتيجيات تفكير وأطر عمل مختلفة في تخطيطهم وصناعة قراراتهم وإدارة عملهم اليومي. فمن ينفذ الخطة أو في عقله الخطط ب، ج، د شخص مرن معرفياً، يستطيع وضع سيناريوهات متعددة في عقله في آن واحد، مع رؤية التوقيت المناسب للتحول وإدخال التغيير. تشير المرونة المعرفية إلى التفكير الدقيق المتنوع وإلى الاهتمام بتنمية الأساليب الجديدة والقدرة على رؤية ورسم روابط جديدة، والاستعداد للعمل الجيد في كل أرجاء المؤسسة. القادة ذوو المرونة المعرفية سيتعلمون من الخبرة ويدركون متى تعجز الأساليب القديمة.

التعرف على سمات القادة ذوي المرونة المعرفية خطوة واحدة، لكن ماذا يفعلون تحديداً؟ تبين أبحاثنا أنهم معتادون على عمل ثلاثة أشياء أساسية:

مسح البيئة. لا بد أن يكون القادة قادرين على تمييز التغيرات حال وقوعها. من الضروري معرفة سياق بيئة عملك، حتى تستطيع تبين الاتجاهات والفرص الجديدة، فلا تأخذ على غفلة. المديرون الناجحون في مسح البيئة قادرون باستمرار على استخلاص المعلومات عن العوامل ذات الصلة من مصادر علمية، والأهم، على استخدام تلك المعلومات لإعادة تشكيل فهمهم ورؤاهم. إنهم قادرون على الإقرار بظهور تغير وعلى تصور كيفية تأثيره على المؤسسة.

تنمية الفهم أو «التقاط المعنى». اكتشاف التغيير هو الخطوة الأولى والفهم هو الخطوة الثانية. على المديرين تشخيص وتأويل معنى التغيرات لأنفسهم ولوحداتهم. التقاط المعنى أو عملية تنمية فهم جمعي للموقف مهمة لتأويل المعلومات واستيعابها. غالباً ما تنتج آراء تبدو متنافرة فرصاً قوية للتغيير، إذا وصل كل فرد إلى فهم كامل مشترك. قد تشمل هذه العملية تفكيراً متنوعاً- مثلاً، تصور اتجاه جديد تماماً يحول العقبة إلى فرصة أو فكرة قديمة إلى ممارسة مبتكرة. الحوار- أي الحديث المتوازن بين الدعوة والبحث- أداة قوية لخلق معنى مشترك بين الفرق والأفراد.

خلق إستراتيجيات. لا بد أن يضع المديريون إستراتيجية تستجيب للتغيرات البيئية. بمعنى وضع عدة إستراتيجيات ممكنة على أساس إدراكهم استحالة التنبؤ الدقيق بما سيؤول إليه أي موقف. فالمتكيفون معرفياً قادرون على تجاوز الإستراتيجيات المريحة، التي كانت ناجحة في الماضي، لأنهم يفهمون أنها ربما لا تنجح في موقف حاضر. بل إنهم يبحثون عن أساليب جديدة أو يختبرونها. كما أنهم قادرون على استحداث إستراتيجيات متنوعة في القيادة. وتحديداً يجدون طرقاً مختلفة لتوصيل تأويلهم لتغير الأحداث

والاستجابات المطلوبة. تأتي هنا الأهمية القصوى للقدرة على الإقناع المؤثر ومخاطبة الجوانب العاطفية في التغيير.

المرونة العاطفية

آرت مالك من الجيل الثاني لشركة مقاولات إقليمية كبيرة تولى منصبه بعد تقاعد أبيه لأسباب صحية، تسبب التغيير في هزة داخل المؤسسة؛ لأن آرت الأب كان شخصية محبوبة ومحترمة، بينما آرت الابن يجد صعوبة كبيرة في التعبير عن عواطفه أمام طاقم عمله، فيما يخص التغيير الذي حدث، لأنه كان يعرف أنه أكثر تحفظاً وانطوائية من أبيه الاجتماعي الطبع، وكان يعلم أن أسلوبه في القيادة سيختلف جذرياً عن أبيه.

استهل آرت العمل مع موجه تنفيذي. بدأ في تدوين اليوميات والتعرف القريب على ردود أفعاله وعواطفه. ما أدركه آرت هو أنه لم يعرف قط رؤية أبيه للشركة، ومن ثم ما كان يستطيع أن يقود بفاعلية دون فهمها. دخل في سلسلة اجتماعات ولقاءات شخصية مع طاقم الإدارة، وأنفق ساعات طويلة في مواقع البناء يكوّن علاقات مع موظفيه. في غضون أسابيع قليلة اكتسب رؤية واضحة بشأن مستقبل الشركة ودوره كقائد، أقام حفلات غداء واجتماعات مباشرة في أثناء الفترة الانتقالية، وأرسل رسالة شخصية لكل موظف على حدة، يطلب منه الاستمرار في الارتباط بالمؤسسة، وأنشأ سياسة انفتاحية. شعر آرت بقدر أكبر من التوافق مع الأمور فوجّه اهتمامه إلى تنمية الشركة والحفاظ عليها، وتحقيق مكاسب قياسية في ربع السنة القادمة».

القادة المتمتعون بمرونة عاطفية ينوعون أسلوبهم في التعامل مع مشاعرهم ومشاعر الآخرين- وهي منطقة يخفق قادة كثيرون في مراعاتها.

القائد المرن عاطفياً لا تزعجه عملية الانتقال، بما فيها الحزن والشكوى والمقاومة. يقتضي التكيف مع التغيير أخذاً وعطاء بين القائد ومن يعايشون التغيير، والقائد المفتقر للمرونة العاطفية لا يكترث لهموم أو مشاعر الآخرين، ويغلق باب المناقشة. في الوقت نفسه ينقل القائد المتكيف عاطفياً التغيير أو أجندة الأعمال إلى الأمام، «لا يستسلم» للعواطف، أو تصرفه الهموم عن مساره.

إظهار المرونة العاطفية يقتضي أن تفعل الأشياء التالية:

فهم عواطفك وإدارتها. المرونة العاطفية تقتضي إثبات وعي بمشاعرك. هذا يعني الإقرار باستجاباتك العاطفية، وتقديمها على نحو صادق، ومن ثم مساعدة الآخرين على فعل الشيء نفسه. القيادة عمل صعب عاطفياً. القادة الذين يتجاهلون العنصر العاطفي، ويكتفون بالتعامل مع «الواقع» سيكونون أقل تأثيراً، وفي النهاية سيعانون ضغطاً. يحتاج القادة إلى الطاقة والقوة للتعامل مع الآخرين ومخاطبتهم. القادة المتمتعون بمرونة عاطفية على وعي بما يشعر به مرؤوسهم ونظراؤهم. لا بد لهم أن يراعوا هذا الجانب العاطفي، ويستجيبوا له بطرق إيجابية تعين الآخرين. الانفتاح والاستقامة وتوفير مساحة آمنة للناس للتعبير عن عواطفهم سيسهم كثيراً في كسب الالتزام.

الانخراط العاطفي لمساعدة الآخرين على فعل الشيء نفسه. يفترض القادة غالباً، في وسط مرحلة التغيير، أن الناس سيتأثرون ويرتبطون به آلياً. ما يغفلون عنه قد يلتزمون بالمبادرة بينما الآخرون في طور الإنكار أو المقاومة. إن إقرارك بواقع الموقف بمشاعر صادقة ودعم للآخرين يشجعهم على التواصل مع التغيير والإبقاء على ذلك التواصل. من المستحيل تجاوز الفترة الانتقالية وسط زملاء فاتري الشعور غير متواصلين.

حفظ التوازن بين الشعور والفعل. التعاطف والإنصات مفتاحان يجد القادة المرنون توازناً جيداً بين إتاحة الوقت للصراع والمساعدة في حله وتجاوزه، يسمحون بالتعبير عن المشاعر السلبية، ويمنعون الاستغراق فيها.يرتاح هؤلاء القادة للارتباط بـ «و» وليس «لكن». يوجد القادة ذلك التوازن عندما يقولون: «أسمع وأفهم التحديات، وها هو ما سنضطر إلى عمله، لنحاول تجاوز الموقف والتقدم». أما إذا قالوا: «سمعت ما قلته، لكننا مضطرون للتحرك وتجاوزه»، إنهم يستبعدون المخاوف، ويقللون من شأنها.

المرونة المزاجية

« إلين، رئيسة أحد القطاعات، على وشك أن تعلن قراراً « بتخفيض كبير في عدد العمالة. في مرات سابقة تم تجنب خفض تحويل المصنع تخفيضاً حاداً، لكن ذلك لم يعد ممكناً ولا خياراً. مع ذلك تشك إلين في أن تحقق الخطة الجديدة المدخرات والكفاءة، التي تحتاجها لتجنب إغلاق المصنع. عندما أعلنت أسماء المعفين من العمل غضب الموظفون، كما هو متوقع وحزنوا. تلتزم إلين بما هو مألوف، فتشير إلى ضغوط المناقشة والحاجة إلى استقطاعات كبيرة في التحويل، وأهمية التضامن لتجاوز الأزمة. يرى من حول إلين أنها قصرت في جبهتين: إنها لا تتعامل مع الناس الحقيقيين الذين أمامها، ولا تقدم لهم إحساساً بالأمل أو الثقة أن التضامن سيحدث أي فرق».

يعمل القادة أصحاب المرونة المزاجية من موضع تفاؤل، أساسه الواقعية والانفتاح. يقرون بصعوبة الموقف، لكنهم يتصورون مستقبلاً أفضل في الوقت ذاته، يفكر هؤلاء القادة فيما يحتاجون ليكونوا متفائلين في السياق الآتي، مهما كانت الصعوبات والتحديات. فهم ليسوا إيجابيين

بشكل أعمى، وليسوا متشائمين انهزاميين. الغموض موضع تسامح، يرى القادة ذوو المرونة المزاجية في التغيير فرصة، وليس تهديداً أو خطراً.

يمكن رؤية المرونة المزاجية في التصرفات الآتية:

كن صادقاً وواقعياً في تفاؤلك بشأن التغيير، ووصّل ذلك التفاؤل للآخرين. القادة المرنون مزاجياً واثقون بأنهم وفريقهم يمكنهم التأثير في البيئة الجديدة. يتعرفون على الجوانب الإيجابية في التجربة الجديدة أو الموقف الجديد، ويبنون عليها.

وازن تعبيرات عدم اليقين باتجاه إيجابي. لا بد من مواصلة التوازن الفاعل مع الآخرين، والتركيز على الإجابي بالواقعية، والاستعداد للتعبير عن عدم اليقين. يسمح القادة المرنون مزاجياً للآخرين بفهم الموضوعات والقضايا التي وراء همومهم وشكوكهم. غالباً ما يؤدي هذا إلى عصف ذهني إيجابي وحوارات، وكثيراً ما يكشف أساليب وحلولاً جديدة.

ساند الآخرين خلال مرحلة التغيير. القادة المهرة في جوانب المرونة المزاجية يشجعون الآخرين في المؤسسة أو الفريق على أن يسيروا مع تيار التغيير. يستحثون المشاركات من الآخرين، ويمتدحونهم بإخلاص على المشاركات المبتكرة، ويقدمون المستجدين على المؤسسة أو الفريق في سياق الإقرار بحدوث التغير وقرب ظهور ديناميكيات جماعية جديدة. إنهم نشيطون موجودون في كل مكان.

اعرف اتجاهاتك الخاصة نحو التغيير. يظهر القادة المرنون مزاجياً وعياً بتصرفاتهم واختياراتهم المفضلة، لكنهم قادرون على تعديل سلوكياتهم عند اللزوم، يرتاحون لتجربة الأشياء الجديدة، والأساليب الجديدة، وللعمل في وسط الغموض.

تنمية القدرة على التكيف

تنمية القدرة على التكيف تحتاج كأغلب المهارات إلى الممارسة والممارسة والممارسة. وإليك طرقاً تمارس بها المرونة المعرفية والعاطفية والمزاجية، وتحسن قدرتك العامة على التكيف.

طرق لممارسة المرونة المعرفية

- كن كالطفل في فضوله. اسأل كثيراً. اندهش، استكشف، وفكر قبل الحكم والقرار.
- قبل الاختلاف. المختلف ليس صواباً ولا خطأ. مختلف فقط.
- انظر، ودع غيرك يراك. اخرج وانظر بنفسك، ماذا يحدث. في أثناء أوقات التغيير يحتاج الموظفون لأن يروا فريق الإدارة.
- ضع خطة للمشكلات. وضح أسلوبك وإجراءاتك في التعامل مع الموظفين المقاومين، أو إدارة الأزمة، أو صنع قرار سريع في مواجهة عدم اليقين. لا تتشبث بخطة أو إستراتيجية وحيدة. ليكن لديك الخطة ب، ج جاهزتين.
- افهم المقاومة. استطلع المخاوف والقضايا التي قد تكون وراء مقاومة الناس أثناء التغيير.
- لتكن مفتوح العينين، على اطلاع بشأن الضغوط المتغيرة التي تواجه المؤسسة والصناعة. قم بمسح لبيئتك، حتى تتعرف على التغيرات- وتشخص توابعها- أولاً بأول.
- الزم التعلم. التكيف يقتضي التعلم. المتعلم الجيد يجد طرقاً للتعلم في أي موقف. قم بتجارب، واختبر وجرب.

طرق لممارسة المرونة العاطفية:

- أنشئ أنظمة دعم. توجه إلى المعلمين والأصدقاء والمديرين والنظراء الثقات والزملاء المهنيين وأهل بيتك وغيرهم، ليكون في منظومة الدعم في أوقات التغيير. شجّع الموظفين على الفعل نفسه.
- الزم التغذية المرتدة. قدم التغذية المرتدة فوراً إلى موظفيك الإيجابية والسلبية. سيدربك ذلك على التعامل مع ردود الأفعال العاطفية للآخرين في الوقت الذي تواجه فيه مشاعرك الشخصية أو المقاومة أو كليهما.
- تصرف بحسم. عند مواجهة قرار صعب مثل تسريح عمال، كن واضحاً، اتخذ القرارات، وتصرف بحسم. ربما يكون ذلك صعباً، لكن من المؤذي المراوغة أو تجنب الواقع.

الوثوق بالعملية

حكى زميل كان في مهمة خارجية قصة عن رحلة طارئة إلى المستشفى، كالمعتاد كان جيم شغوفاً بالعمل والحياة في ثقافات جديدة واكتساب خبرات جديدة، وقد وجد نفسه في مستشفى يتحدث طاقمها الفرنسية والفلمنكية، كان الطاقم يؤدي مهامه العادية، عندما أخذت المرضة قياس حرارته وأرته الترموميتر (مقياس الحرارة) فقرأ الدرجة ٣٦,٦ قال لنفسه: «يا ترى هل هذا جيد أم سيئ، ساخن أم بارد؟» أحضر بعض أشياء تعلمها في المدرسة في العلوم، وأدرك سريعاً أنه ليس مصاباً بحمى، برغم اللحظات المجهولة السيريالية أحياناً عند إجراء جراحة وفترة النقاهة في مستشفى أجنبي، ببساطة وثق جيم في العملية. آمن بأن طاقم العمل يعرفون ما يفعلون. بل إنه قال: «ربما قلل من توتري أنني لم أكن أفهم أغلب ما يدور في محادثتهم.

- وسّع نطاق معاونيك المباشرين. استخدم علمك وخبرتك لتوسيع نطاق بدائل حل المشكلات وخبرات معاونيك المباشرين.
- تجنّب إقحام التغيير. أدر مقاومة الآخرين للتغيير بفاعلية عن طريق الشرح وإجابة الأسئلة والإنصات الصبور لمخاوفهم.
- جدد طرقاً لخلق الدافعية. تفاعل مع طاقمك بانتظام وبطريقة تدفع وتشجع.
- واجه الموظفين مثيري المشاكل؛ تحرك بسرعة لمخاطبتهم، وإلا ستضر بالروح المعنوية وتغذي السخط وتخنق التغيير.
- استمع. تعلم مهارات الاستماع الفاعلة لاستيضاح ما لدى الآخرين. سيساعدك ذلك على تحديد أبعاد المقاومة والتعرف على المخاوف، وافعل ذلك وأنت تقدم لهم شخصياً نموذج السلوك المفضل.
- تعاون. أشرك الآخرين في المراحل الأولى لأي مبادرة، بهذه الطريقة أنت أقرب لوضع مخاوف الآخرين وأفكارهم في الاعتبار. كما أن ذلك يساعد على اكتساب التزام الآخرين.
- غيّر أسلوبك. وتعوّد استخدام نطاق واسع من الطرق والفنيات تمكنك من تعديل أسلوب إدارتك حسب المواقف المتغيرة.
- واجه الواقع. تكيّف مع المواقف المتغيرة بواقعية وانفتاح وتفاؤل.

طرق لممارسة المرونة المزاجية:

- كن صادقاً. قيادة التغيير بإعطاء نموذج يقتضي الأمانة والأصالة. افهم ردود أفعالك الشخصية للتغيير؛ حتى تكون صادقاً مع الآخرين.
- تقبل التغيير واعتبره إيجابياً. جدد طرقاً ترى بها منافع التغيير- ليس للمؤسسة فقط، بل لنفسك وللعاملين معك أيضاً.

- عدّل خططك. تقبّل أنك لم تحط كل شيء سيطرة وعلماً. استعد للتحول حسب تغير الضغوط الخارجية أو الديناميات الداخلية.
- وسّع شبكتك. أشرك المؤثرين من الناس في التصميم للتغيير وتطبيقه. يقتضي ذلك بناء شبكة عمل وعلاقات جيدة .
- تدرّب على الأداء. أعط نفسك فرصة للتدريب على مهارات جديدة وسلوكيات جديدة، أوَ تعلم جوانب موقف جديد. تجربة الأداء يمكنها أن تجعل غير المألوف مألوفاً.
- استغرق في البيئة الجديدة. أسرع بلقاء الناس، وتعلم خيوط الموقف الجديد. ضم الأنشطة، قم بجولة وادع الناس إلى غداء وقهوة.

عندما تسوء لتتحسن

قرر جاك مؤخراً اتخاذ مسار مهني جديد. فبعد تسريحه من العمل للتوفير قرر اتخاذ ما يحب- التصوير- مهنته. كان جاك قد فاز بجائزة تصوير للهواة، فبدأ عمله مصورًا حرًّا بهدف افتتاح إستوديو خاص به، علم جاك سريعاً أنه يحتاج لتحسين مهاراته للوفاء بمتطلبات التصوير الاحترافي، بالإضافة إلى ضرورة التكيف مع إدارة العمل عمل مع زميل لتحسين فهمه الفني وقدرته وللرقي بمهاراته.

جاءت لحظة حاسمة عندما أقر جاك بأن جودة عمله ستعاني الانخفاض بعض الوقت، أثناء محاولته تجريب أساليب جديدة وتطبيق أفكار جديدة. كان ذلك درساً قاسياً لشخص محب للكمال معتاد النجاح. لكن الهدف البعيد في عقله جعله يتقبل هذا المنظور المختلف، ويبدأ في تليين ناقده الداخلي والبحث عن فرص للممارسة والتجريب خلف العدسة. بالتكيف وضع جاك نفسه على الطريق لتحقيق حلمه.

- درّب الموظفين. اعتد على تعليم الموظفين وتوجيههم. يسمح لك هذا بوضع توقعات واضحة وإرشاد الموظفين إلى كيفية الوفاء بهذه التوقعات. كما يتيح لك منفذاً تتعامل منه بفاعلية مع الموظفين المقاومين.
- وجّه انتباه إلى الحياة خارج العمل. التنقل بين العمل والأسرة وغيرهما من الاهتمامات والالتزامات هو شكل من التكيف.

اهتم بقضايا الحياة والعمل- واستخدم تنقلك بينهما فرصة لممارسة مرونتك.

- اطلب التغذية المرتدة. وفّر لنفسك عيناً على ما تعمل، وابحث عن طرق لتلقي التغذية المرتدة (إيجابية وسلبية) من مجموعة مصادر متنوعة.

القدرة على التكيف من ضرورات القيادة

التغير سريع ودائم الحضور. تبعات ذلك بالنسبة إلى القادة شخصية ومؤسسية- وتبعات عدم التكيف مع التغيير قد تكون قاسية. يمكن أن تصبح أكثر فاعلية لنفسك ولمن حولك ولمؤسستك بتعلم وتعميق مرونتك المعرفية والعاطفية والمزاجية، مفتاح ذلك إذاً هو معانقة التغيير واستخدامه فرصة للنمو والتعلم. كلما مررت بتجارب إيجابية مع التغيير ازددت توافقاً مع التغيير ومهارة.

مرحلة العمل

بعد قراءة هذا الكتاب، سيكون لديك أساس لفهم حاجة القادة، لأن يكونوا قادرين على التكيف. يمكنك أن ترى أن القادة لا بد أن يمتلكوا مزيجاً من المرونة المعرفية والعاطفية والمزاجية. والآن حان وقت وضع أهداف لتحسين قدرتك على التكيف. ستساعدك هذه الورقة على التفكير فيما تعلمته، ووضع خطة عمل لتنمية قدر أكبر من القدرة على التكيف.

١- حدّد مناطق قوتك والمناطق التي تحتاج إلى التحسين.

- من أنواع المرونة الثلاثة (المعرفية والعاطفية والمزاجية) أيهما تجده فيك بسهولة أو تلقائية؟

....

- اذكر إستراتيجيات تطبقها عند الحاجة إلى المهارات الخاصة بذلك النوع من المرونة.

....

....

- مِنَ أنواع المرونة الثلاثة أيها أشق عليك؟

....

- لماذا؟ ما يمنعك من تنمية المهارات المرتبطة بذلك النوع من المرونة؟

....

....

٢- اذكر سلوكاً أو اثنين تحب أن يتطور أو يتحسن (ارجع إلى قوائم طرق ممارسة المرونة المعرفية والعاطفية والمزاجية لاستلهام الأفكار).

٣- اعصر ذهنك لتجد طرقاً لتعلم السلوكيات التي دونتها وممارستها.

٤- ضع أهدافاً محددة وخطوات عملية وجدولاً زمنياً للعمل (لا تبالغ فلا تضع أكثر من ثلاثة أشياء تمارسها كل مرة).

الهدف	الخطوات العملية	الجدول الزمني	✓

٥- بناءً على جدولك الزمني، خصص وقتاً لمراجعة الإنجازات والتحديات والدروس التي تعلمتها. ثم أعد أهدافك التكييفية.



قراءات مقترحة

Bader, P., Zaccaro, S., & Kemp, C. (2004, April). *Predicting leader adaptability with leader trait patterns.* Presented at the nineteenth annual conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Chicago, IL.

Bridges, W. (2001). *The way of transition: Embracing life's most difficult moments*. Cambridge, MA: Da Capo Press.

Bridges, W. (2003). *Managing transitions: Making the most of change* (2nd ed.). Cambridge, MA: Da Capo Press.

Bridges, W. (2004). *Transitions: Making sense of life's changes* (2nd ed.). Cambridge, MA: Da Capo Press.

Bunker, K. A., & Wakefield, M. (2005). *Leading with authenticity in times of transition*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Kanter, R. M. (1983). *The change masters: Innovation for productivity in the American corporation*. New York: Simon and Schuster.

Kubler-Ross, E. (1997). *On death and dying*. New York: Scribner Classics.

Palus, C. J., & Horth, D. M. (2002). *The leader's edge: Six creative competencies for navigating complex challenges.* San Francisco: Jossey-Bass.

Pulley, M. L., & Wakefield, M. (2001). *Building resiliency: How to thrive in times of change*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Zaccaro, S. J. (1999). Social complexity and the competencies required for effective military leadership. In J. G. Hunt, G. E. Dodge, & L. Wong (Eds.), *Out-of-the-box leadership: Transforming the twenty-first-century army and other top-performing organizations* (pp. 131–152). Stamford, CT: JAI Press.



خلفية

عمل مركز القيادة الإبداعية مدة خمس وثلاثين سنة مع آلاف المديرين لتنمية مهاراتهم كقادة. كان مدخلنا لتلك العملية يعنى أساساً بمساعدة القادة على اكتساب الوعي والبصيرة، فيما يتعلق بسلوكياتهم وتفضيلاتهم ونقاط قوتهم وضعفهم- مع إتاحة الفرصة للتكيف حتى يصبحوا قادة أكثر فاعلية. لكنه قد يتبين لنا في السنوات الأخيرة أثناء عملنا مع المديرين والمؤسسات التي تعمل معها أن القدرة على التكيف والاحتفاظ بالمرونة في وجه التغيير صار من ضرورات القيادة وليس أحد خياراتها.

أثبت ما أجراه معهد القيادة الخلاقة من بحوث هذه الضرورة. حدد البحث عيوباً تسهم في الخروج عن طريق النجاح (عندما يعد مديراً ناجحاً، فيما سبق، ومفعم بإمكانات التقدم، ثم يطرد أو يخفض درجته أو يجمد). من أسباب الأربطة الكبرى لهذا الإخفاق «العجز عن التطرف أو التكيف، وهو أكثرها ذكراً بين مديري أمريكا الشمالية. بيَّن خط أبحاث آخر أجراه المركز، مشروع الطبيعة المتغيرة للقيادة، أهمية دور التعقد في إجبار الطاقة على العمل بطرق جديدة وأهمية أن يكونوا مهمة في التكيف.

لتعميق فهم القدرة على التكيف ودورها في فاعلية الإدارة، اشترك المركز مع جامعة جورج ماسون وجيش الولايات المتحدة لبحث سلوكيات بعينها، ومهارات مرتبطة بالقدرة على التكيف. أدت نتائج هذا المشروع البحثي إلى تصميم وحدة تدريبية، تركز على جوانب سلوكية من القدرة على التكيف. هزمت هذه الوحدة الخبرية مؤخراً في «تجربة المنظار»، وهو برنامج محاكاة شركات الأعمال بقسم التسجيل المفتوح بالمركز.

يقدم برنامج «تجربة المنظار» بيئة واقعية وداعمة، كي يتعلم المديرون كيف يقودون ويؤثرون في سياق المؤسسة. يتعلم المشاركون كيف يتخذون قرارات صعبة تحت الضغط، حتى يكتشفوا تأثير أساليب قيادتهم على مؤسساتهم وعلى من يعملون معهم. في هذا السياق، يستكشف المشاركون كذلك استجابتهم للتغيير، ويتعلمون أن يبنوا قدرتهم على التكيف وتنميتها في الآخرين.



موجز النقاط الأساسية

نظراً للتعقيدات الحالية للعمل، وحجم التدفق المعلوماتي الضخم، وما يحدث من تغيرات سريعة، لا بد للقادة أن يكونوا سريعي التكيف، فالقدرة على التكيف لم تعد زينة أو آلية مسايرة. القدرة على التكيف من ضرورات القيادة.

يمكن للتغيير أن يسبب عدم استقرار وحذف ورهبة. حتى التغيير المتوقع أو المطلوب يمكن أن يسبب الخوف والرفض والضغط والمقاومة. غالباً ما يعد القادة هذه الاستجابات للتغيير حاجزاً ينبغي تجاوزه. لكن بدلاً من إنكار المشاعر وردود الأفعال السلبية أو التصلب والتعسف في الفترات الانتقالية، يسمح القادة الفاعلون بإتمام العملية بشكل طبيعي. غالباً ما تتبع استجابات الناس للتغيير سلسلة من المراحل: الإنكار والمقاومة والاستكشاف والاستجواب والتأمل وأخيراً الالتزام.

من خلال هذه العملية، يستطيع الناس تطوير قدرة عالية على التكيف في وجه التغيير.

تتكون القدرة على التكيف من ثلاثة أنواع من المرونة: معرفية وعاطفية ومزاجية. المرونة المعرفية هي القدرة على استخدام إستراتيجيات تفكير وأطر عمل عقلي مختلف. يقدم القادة المرنون معرفياً بمسح البيئة للتعرف على التغيرات حال وقوعها فهماً جماعيّاً للمواقف ووضع إستراتيجيات متعددة استعداداً لأي تطور. المرونة العاطفية هي القدرة على تنويع أسلوبك للتعامل مع مشاعرك ومشاعر الآخرين. القادة المرنون عاطفياً يفهمون مشاعرهم الشخصية ويديرونها ويتواصلون مع مشاعر الآخرين

ويخاطبونهـا. ويرتبطون عاطفيـاً حتى يساعدوا الآخريـن على فعل الشيء نفسـه، ويحفظوا توازنـاً بين العواطف والفعل. المرونـة المزاجية هي القدرة علـى التفـاؤل والتمسـك بالواقعيـة في آن واحـد. القـادة المرنـون مزاجياً متفائلـون صدقاً وواقعياً بشـأن التغيير، ويوصلون ذلـك التفاؤل للآخرين. يوازنون تعبيرات عدم اليقين باتجاه إيجابي، ويدعمون الآخرين أثناء عملية التغيير، ويعون توجهاتهم نحو التغيير.

الممارسة ضرورة لتنمية القدرة على التكيف. يمكنك ممارسة المرونة المعرفية والعاطفية والمزاجية، وتحسين قدرتك العامة على التكيف. سيجعلك ذلك أكثر فاعلية لنفسك ولمن حولك ولمؤسستك.



للمدير الممارس

الهوية الاجتماعية

معرفة الذات وقيادة الآخرين

دليل الأفكار العملية

كيلي م. هانوم

نقله إلى العربية

خالد بن عبدالرحمن العوض



مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم
MOHAMMED BIN RASHID
AL MAKTOUM FOUNDATION

العبيكان
Obekan

دليل الأفكار العملية

الهوية الاجتماعية

معرفة الذات وقيادة الآخرين



دليل الأفكار العملية

الهوية الاجتماعية

معرفة الذات وقيادة الآخرين

تأليف

كيلي م. هانوم

نقله إلى العربية

خالد بن عبدالرحمن العوض

العبيكان
obeikan

MOHAMMED BIN RASHID
AL MAKTOUM FOUNDATION

Original Title
AN IDEAS INTO ACTION GUIDEBOOK
Social Identity
Knowing Yourself, Leading Others
Kelly m. Hannum

ISBN 978-1-60491-000-1

Published by: Center for Creative Leadership, Post Office Box 26300, Greensboro, North Carolina 27438-6300, (U.S.A.)

ISBN 4 - 612 - 54 - 9960 - 978

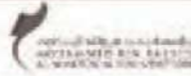
الناشر العبيكان للنشر

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة الموسى للمكاتب
هاتف 2937574 - 2937581 فاكس: 2937588 ص.ب: 67622 الرمز: 11517

الطبعة العربية الأولى 1430هـ - 2009 م

ⓒ مكتبة العبيكان، 1430هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر
هانوم، كيلي م
الهوية الاجتماعية./ كيلي م هانوم؛ خالد عبدالرحمن العوض.- الرياض، 1430هـ
40 ص: 14 × 21 سم. (سلسلة دليل الأفكار العملية)
ردمك: 4 - 612 - 54 - 9960 - 978
1. إدارة الأعمال 2. إدارة الأفراد 3. السلوك الإداري
أ. العوض، خالد عبدالرحمن (مترجم) ب. العنوان ج. السلسلة
ديوي 658.4 1430 / 385

صدرت هذه الطبعة باتفاقية نشر خاصة بين الناشر العبيكان و 

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم غير مسؤولة عن آراء المؤلف وأفكاره، وتعبر الآراء الواردة في هذا الكتاب عن وجهة نظر المؤلف وليس بالضرورة عن رأي المؤسسة.

امتياز التوزيع شركة مكتبة العبيكان
المملكة العربية السعودية - العليا - تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة
هاتف 4160018 - 4654424 فاكس 4650129 ص.ب 62807 الرمز 11595

توطئة

سلسلة الكتب

دليل الأفكار العملية

تعتمد هذه السلسلة من الكتب على المعرفة العملية التي أنتجها مركز القيادة الإبداعية خلال أكثر من ثلاثين سنة من البحث والأنشطة التعليمية التي جرت بالمشاركة مع مئات الآلاف من المديرين والتنفيذيين. لقد اختلفت شراكة هذه المعرفة عن مثيلاتها في الأقسام الجامعية أو الهيئات المهنية أو المكاتب الاستشارية. والمركز ليس هو مجرد مجموعة من الأفراد المتمرسين (ذوي الخبرة)، على الرغم من أن مؤهلات كوادره تُعد متميزة جداً، وإنما يمكن النظر إليه على أنه مجتمع يشترك أعضاؤه بمجموعة من المبادئ، ويعملون معاً لفهم وإيجاد الاستجابة للتحديات القيادية والتنظيمية.

تهدف هذه السلسلة إلى إمداد المديرين بنصائح خاصة بكيفية إكمال مهمة تنمويّة، وهي أول تحدٍّ من التحديات التي تواجه القيادة، وهي في سبيلها لتحقيق ذلك.

تحمل هذه السلسلة مهمة المركز التي تهدف إلى تقدم فهم وتنمية وممارسة القيادة لنفع جميع أفراد المجتمع. نحن نعتقد أنك سوف تجد أن هذه السلسلة - «دليل الأفكار العملية»، إضافة مهمة جداً لوسائل وأدوات القيادة.



مُحتَوياتُ الكِتَابُ

الموضوع | الصفحة



ملخص إجرائي

تتكون الهوية الاجتماعية من عناصر الشخصية التي يتمتع بها الإنسان التي تأتي عادة من المجموعات التي ينتمي إليها سواء كان ذلك فيما يتعلق بالعمر، أو الجنس ذكر أو أنثى أو الجنسية، أو العرق، أو القبيلة، أو الدين، أو الوضع الاجتماعي والاقتصادي. إن هويتك الاجتماعية تحدد الطريقة التي تتبعها في القيادة، كما أن الهوية الاجتماعية للأشخاص المحيطين بك تؤثر في نظرتهم إليك بصفتك قائداً، كما تؤثر أيضاً في نظرتهم للآخرين وكيفية التعامل معهم. هذا الدليل يتضمن أسئلة ونشاطات تساعدك على تنمية الوعي في موضوع الهوية الاجتماعية حيث إن تسلّحك بهذه المعرفة يؤدي إلى تقليل احتمالات سوء الفهم، ويزيد انفتاحك على وجهات النظر المختلفة ويعزّز من مهارتك في الفهم الصحيح للمواقف التي تحتاج إلى قدرتك في القيادة.



الهوية الاجتماعية في المؤسسات

لدى كل من أكريت Akrit و لورين Lauren الوظيفة الإدارية نفسها في الشركة نفسها التي يعملان فيها في الولايات المتحدة الأمريكية. وُلد أكريت في الهند لعائلة غنية ويحمل مؤهلاً علمياً عالياً؛ بينما ولدت لورين في الولايات المتحدة لعائلة ذات دخل منخفض. التحقت بوظيفتها مبكراً ولديها الكثير من الخبرة، إلا أنها تفتقد إلى التأهيل والتدريب الذي حصل عليه أكريت. تشعر لورين أنه بسبب أن أكريت رجل ويمتلك شهادة علمية عالية فإنه يحصل على فرص أكثر منها. ويشعر أكريت في الوقت نفسه أن لورين تمتلك ميزة إضافية لأنها أمريكية وتعمل مدة طويلة في الشركة. كلاهما يشعر بالاستياء لأن الآخر « يشق طريقه بسهولة».

يتفاعل ويتعامل كل من أكريت ولورين مع بعضهما في أحايين كثيرة حسب هويتهما الاجتماعية التي ينتميان إليها. الهوية الاجتماعية هي اتحاد مجموعة من الجوانب التي تشكل ذاتنا - والتي تشمل العمر، العرق أو القبيلة، والسلالة، والجنس، والجنسية، والحالة الاقتصادية الاجتماعية - والتي تجعل منّا جزءاً من طوائف اجتماعية متعددة. بعض

جوانب الهوية الاجتماعية ظاهر؛ بينما بعضها الآخر خفي. تحدث معظم مواقف سوء الفهم وسوء الاتصال عندما نتفاعل مع أناس ينتمون إلى مجموعات لهم هوية اجتماعية مختلفة.

وحيث إنك تكون قد تعاملت كثيراً مع أناس يختلفون عنك، فإن هناك فرصاً كثيرة تواجه فيها أو ستواجه فيها الكثير من الاختلافات العظيمة بينك وبين الآخرين. لقد تغيّر السياق الذي يمكن أن تحدث فيه عملية القيادة. في الوضع التقليدي، يعمل القادة عادة في منظمات أو مؤسسات يتمتع فيها الناس بثقافة مشتركة ومجموعة من القيم. لكن في السياق المعاصر، هذا الأمر يُعد ضرورياً، لكنه ليس كافياً. في عصر العولمة والتنوّع الذي نعيشه اليوم، على القادة أن يوحّدوا مجموعة من الناس الذين ينتمون إلى تاريخ مختلف، ووجهات نظر مختلفة، وقيم وثقافات مختلفة. أيضاً، يحتاج القادة اليوم إلى تنمية الوعي في الهوية الاجتماعية الخاصة بهم، وبالذين يعملون تحت قيادتهم.

تحدّد الهوية الاجتماعية الطريقة التي تقود بها، والطريقة التي تستجيب بها مع الآخرين، والطريقة التي يستجيب بها الآخرون معك. الهوية الاجتماعية للأشخاص المحيطين بك تؤثر في نظرتهم إليك كقائد، وفي الطريقة التي ينظرون بها، أو يعملون بها مع الآخرين. هذا الدليل سوف يساعدك في تحديد هويتك الاجتماعية بوضوح والتفكير

بعمـق في جوانب شخصيتك أو هويتك. التسلّح بهذه المعرفة سيساعدك على التقليل من احتمالات سوء الفهم، وسيزيد من قدرتك على الانفتاح علـى رؤى مختلفة، وسيعزز مـن مهارتك في ترجمـة المواقف بدقة تلك التي تحتاج إلى قدرتك في القيادة.



فهم الهوية الاجتماعية

تشير الهويـة الاجتماعيـة إلى طريقتنـا في التفكير في أنفسنـا وفي الآخرين بالاعتماد على المجموعة الاجتماعية التـي ننتمي إليهـا. تتكون الهوية الاجتماعية من أجزاء شخصية الإنسان التي جاءت من كونه ينتمي إلى مجموعة معينة. وهي تختلف عن الهويـة الشخصية، أي العناصر التي تتكون عـادة من السمـات الشخصية للفـرد والعلاقـات التفاعلية. نظرية الهوية الاجتماعية التي طوّرها هنري تاجفيل وجون تيرنر تقول إننا نستخدم الهوية الاجتماعية في الأشياء الآتية:

- تصنيف الناس إلى مجموعات بالاعتماد على اعتقاد مشترك، أو تجربة معينة، أو صفة محددة على سبيل المثال: النساء، المهندسون، الكنديون).
- الانتساب إلى مجموعات معينة نرى أنها مطابقة لنا.
- المقارنة بين المجموعات التي ننتمي إليها مع المجموعات الأخرى والاعتقاد بأفضلية المجموعات التي ننتمي إليها.

ما هي تجربتك؟

استخدم الأسئلة الآتية للتفكير في تجربتك مع الاختلاف.

ما هـي التجربة التي مازلت تتذكرها قديماً حـول تعاملك مع شخص يختلف عنـك؟ بأي طريقة كان ذلك الشخص مختلفاً؟ ما هي الافتراضات التـي كوّنتها حول ذلك الشخص؟ هل تعرف ما هي الافتراضات التي كوّنها عنك؟ ما مدى صحة تلك الافتراضات؟

متى عاملت أول مرة شخصاً يختلف عنك بشكل واضح؟ بأي طريقة كان ذلك الشخص مختلفاً؟ كيف أثر ذلك الاختلاف في عملك أو علاقتك؟ ما هي الافتراضات التي كوّنتها عنه؟ هل تعرف الافتراضات التي كوّنها عنك؟ ما مدى صحة تلك الافتراضات؟

____

____

____

____

تصنيف الناس عملية معقدة وذاتية.

على سبيل المثال: قد تعتقد أن الدين هو أحد أهم جوانب الهوية الذاتية لأي شخص؛ ولهذا فأنت تصنّف الناس وتكوّن الافتراضات عنهم بالاعتماد على انتمائهم الديني، هناك شخص آخر قد لا يهتم وقد لا يفكر في خلفيته الدينية، وإنما يهتم بدلاً من ذلك بعنصر آخر من عناصر الهوية الذاتية مثل الجنسية.

في إحدى الشركات الأمريكية، يتناقش رئيس مجلس الإدارة مع أحد الأعضاء الذي يرجع إلى أصول هندية. بغضب يصرخ في وجهه «أنتم أناس تفعلون ذلك دائماً!» يطلب أعضاء المجلس الذين ينتمون إلى أصول هندية بتقديم اعتذار من رئيس المجلس الذي رد عليهم بأنه لم يقترف أي خطأ. يزداد التوتر وتتصاعد وتيرة القلق في الاجتماعات القادمة.

وقد يجد الناس الذين ينتمون لثقافات مختلفة طرقاً متعددة في تصنيف أنفسهم والآخرين. وقد وجد موظفو مركز القيادة الإبداعية عندما كانوا يعملون في هونج كونج أن الموظفين الغربيين يصفون أنفسهم باستخدام جنسياتهم (مثلاً، بريطانيا، أمريكا، أستراليا،... إلخ.) ويضعون جميع الصينيين تحت تصنيف واحد، أما الموظفون من هونج كونج - في الطرف الآخر - فإنهم يضعون جميع الغربيين تحت تصنيف واحد

في المملكة العربية السعودية، قد يقوم أحد الموظفين الكبار بتوظيف أشخاص ينتمون إلى نفس قبيلته. يتهمه البعض بإعطاء درجات تقويم مرتفعة وترقيات لأعضاء قبيلته. يرى الأشخاص الآخرون الذين يعملون في نفس المؤسسة أن ذلك تحيز صارخ. تبعا لذلك، لا يرى الموظفون أي علاقة بين الأداء والمكافأة، ومع تقادم الوقت، تتناقص الإنتاجية.

بينما يصنفون أنفسهم بشيء من التفصيل حيث يفصلون بين الموظفين الذين جاؤوا من الصين وأولئك الذين جاؤوا من هونج كونج، كما يقسّمون موظفي هونج كونج إلى قسمين أحدهما الموظفون الذين تعلّموا في الخارج، والآخر الموظفون المحليون. هذا المثال يوضّح أن ما تراه على أنه تصنيف واحد أو مجموعة واحدة قد يراه شخص آخر على أنه مجموعات أو تصنيفات متعددة.

المجموعات التي تنتسب إليها هي تلك التي تجد نفسك تلقائياً مرتاحاً فيها. كما أن السلوك والسمات التي يتميز بها أفراد المجموعة التي تنتمي إليها تبدو بالنسبة لك طبيعية. أيضاً، في بعض الثقافات يُعد الانتماء جزءاً من التعرف على الذات. الرابط بين الذات وهوية المجموعة قوي جداً، ولهذا فإن هناك خطاً قوياً فاصلاً بين من ينتسب لك ومن لا ينتسب.

كارول آن قائدة فريق محترمة. تصف نفسها بأنها محافظة دينياً وتعتبر أن اعتقادها السلبي حول رجال يطيلون شعرهم كالنساء جزء من دينها. انتقل إلى فريقها موظف يطيل شعره إلى درجة ربطه من الخلف برباط. تتطلب وظيفتها أن تعامله بعدل، لكنها لا ترتاح بالتعامل معه مباشرة. هذا الشعور يعوقها من أداء العمل بشكل جيد ويمنع الرجل ذا الشعر الطويل من النجاح في أداء دوره.

الطريقة التي تستخدم بها الهوية الاجتماعية لمقارنة مجموعتك مع المجموعات الأخرى ذاتية جداً وغير موضوعية. نحن لدينا اتجاه في التفكير على أن مجموعاتنا أفضل من المجموعات

مبادئ الهوية الذاتية

الهوية لها مكونات متعددة.

من الطبيعة البشرية أن يتجه الإنسان نحو الانتماء والتفرُد.

بعض أجزاء الهوية أو الشخصية ظاهرة وبعضها خفية.

بعض جوانب الهوية يمكن التحدث عنها صراحة بينما هناك جوانب أخرى لا يمكن التحدث عنها.

بعض جوانب هوية الإنسان يمكن اكتسابها أو فقدانها أو تغيرَها مع الوقت.

السياق يحدد أيٍ جزء من الهوية الشخصية أكثر أهمية، أو أكثر مساعدة، أو أكثر ضرراً في التأثير على قدرة الفرد كقائد.

الأخـرى. بل إننا نحكم على الناس الذين ينتمون إلى مجموعاتنا عن طريق نواياهـم فقط الأمـر الذي يجعل الانطباع إيجابياً عنهـم. لكننا نحكم على أولئـك الذين ينتمون إلى مجموعات أخرى عن طريـق الأثر الذي يحدثونه فينـا وعواقب الأفعال التي يقومون بها وقد يؤدي هذا إلى خلق انطباع سلبي عنهـم. من المهـم ملاحظة أن عملية المقارنة هذه تتـم بشكل غير مقصود. من المهم أيضاً إدراك أن الأشخاص الذين ينتمون إلى مجموعات اجتماعية أخـرى يقومون بمقارنات قد تكـون مختلفة تماماً عـن المقارنات التي قمت بها.

مكونات الهوية

الهويـة أو الشخصيـة هي عبارة عـن اتحاد ثلاثة عناصـر أو مكوّنات هـي : الهوية المعطاة، والهوية المختـارة، والهوية المحورية. يمكن وصف هذه المكونات فيما يأتي:

الهويـة المعطـاة: هــي الخصائصـ أو السمات أو الظـروف التي ليس لـك فيهـا أي خيار. قد تكـون الصفات التي ولـدت تتمتع بهـا، أو تلك التي مُنحتهـا في الطفولة أو في المراحـل اللاحقة في حياتك. العناصر التي يمكن أن تشملهـا شخصيتـك المعطاة هي مـكان الميلاد، العمـر، الجنس، ترتيب الولادة، الصفات الخِلقية، أدوار عائلية معينة، الديانة.

الهويـة المختارة: هي الخصائصـ أو المميزات التي تختارها طواعية. قـد تكون تلك التـي تصف مكانتك أو مهاراتك والأشيـاء التي تفضلها ومن ذلـك مثلاً: المهنة، والهوايات، والاتجاه السياســي، ومكان الإقامة، والأدوار العائلية، وقد يشمل ذلك أيضاً الديانة.

الهويـة المحورية: هذه هي الخصائصـ التي تجعلك متفرّداً بصفتك إنساناً. بعض هذه الخصائص تتغير مع مرور حياتك وبعضها ثابت لا يتغير. من أمثلتها: السمات الشخصية والسلوك والاعتقادات والقيم والمهارات.

قـد تتداخل بعض الصفات وقد تظهر في مكوّنـين من مكونات الهوية. قـد يضع بعضـ الناس الصفـة نفسهـا أو الخاصيـة في تصنيفات مختلفة حسـب نوع الاختيار الذي يرونه مناسباً لهم. على سبيل المثال: يمكن اعتبار الانتماء الديني جزءاً من الهوية المعطاة أوالهوية المختارة.

بعض الخصائص غير موضوعية، فقد يختلف تفسير شخص ما لكلمة «متعلـم» عن تفسير شخص آخر. وقد يفترضـ بعضهم الآخر أنك اخترت بعضـ الصفات بينما من وجهة نظرك أنـت لم يكن لديك أي خيار حيالها. ربما يكون من المتوقع منك أن تتجه نحو إكمال التجارة التي تقوم بها عائلتك من دون أن يكون لديك أي خيار في المهنة التي تريد القيام بها.

وأخـيراً، فإن السيـاق مهم أيضاً. قد يكون جزء مـن هويتك مهماً لك لكنه قد لا يكون كذلك بالنسبة للآخرين، أو قد يكون مهماً في حالات معينة فقـط. يمكـن أن تكون بعض جوانب الشخصيــة أو الهوية التي قد تبدو غير مهمة بالنسبة لك في غاية الأهمية، وقد تكون عقبة كبيرة في أثناء ممارسة عملـك وفي بعض المواقف ومع مجموعات معينــة. في موطنك، قد تستخدم الثقافـة المحلية وسيلة لبنـاء علاقات مع الآخرين، لكن عند السفر إلى دول أخرى مختلفة قد لا تهتم باستخدام ثقافتك المحلية وإنما تستخدم مستواك التعليمي والمؤهلات المهنية الأخرى.

تحديد معالم الهوية

رسـم خريطة واضحـة لهويتك خطوة مهمة لمعرفـة وتوضيح الطريقة التـي ترى نفسك بهـا. تستطيع أن تنظـر بوضوح إلى هويتـك السطحية أو الخارجية ثم بعـد ذلك تبدأ النظر بعمق إلى الداخل. وقد يكون هذا مفيداً جـداً في الكشـف عن الطريقة التي ينظر بها الآخـرون إليك بصفتك قائداً - حيـث سيشعرون معك بالألفة، وسـوف يقدّرون كلماتك. يجب أن تتضمن خريطة هويتك المكونات الثلاثة التي ناقشناها في القسم السابق وهي الهوية المعطاة، والهوية المختارة، والهوية المحورية.

انظر إلى الخريطة في الصفحة الآتية ثم اتبع التعليمات لرسم هويتك باستخدام الخريطة الفارغة في الصفحة التي تليها.

مبادئ الهوية الذاتية

الهوية لها مكونات متعددة.

من الطبيعة البشرية أن يتجه الإنسان نحو الانتماء والتفرُد.

بعض أجزاء الهوية أو الشخصية ظاهرة وبعضها خفية.

بعض جوانب الهوية يمكن التحدث عنها صراحة بينما هناك جوانب أخرى لا يمكن التحدث عنها.

بعض جوانب هوية الإنسان يمكن اكتسابها أو فقدانها أو تغيرَها مع الوقت.

السياق يحدد أيٍ جزء من الهوية الشخصية أكثر أهمية، أو أكثر مساعدة، أو أكثر ضرراً في التأثير على قدرة الفرد كقائد.

الأخـرى. بل إننا نحكم على الناس الذين ينتمون إلى مجموعاتنا عن طريق نواياهـم فقط الأمـر الذي يجعل الانطباع إيجابياً عنهـم. لكننا نحكم على أولئـك الذين ينتمون إلى مجموعات أخرى عن طريـق الأثر الذي يحدثونه فينــا وعواقب الأفعال التي يقومون بها وقد يؤدي هذا إلى خلق انطباع سلبي عنهـم. من المهـم ملاحظة أن عملية المقارنة هذه تتـم بشكل غير مقصود. من المهم أيضاً إدراك أن الأشخاص الذين ينتمون إلى مجموعات اجتماعية أخـرى يقومون بمقارنات قد تكـون مختلفة تماماً عـن المقارنات التي قمت بها.

مكونات الهوية

الهويــة أو الشخصيــة هي عبارة عــن اتحاد ثلاثة عناصــر أو مكوّنات هــي : الهوية المعطاة، والهوية المختــارة، والهوية المحورية. يمكن وصف هذه المكونات فيما يأتي:

الهويـة المعطـاة: هــي الخصائـص أو السمات أو الظـروف التي ليس لـك فيهـا أي خيار. قد تكـون الصفات التي ولـدت تتمتع بهـا، أو تلك التي مُنحتهـا في الطفولة أو في المراحـل اللاحقة في حياتك. العناصر التي يمكن أن تشملهـا شخصيتـك المعطاة هي مـكان الميلاد، العمـر، الجنس، ترتيب الولادة، الصفات الخِلقية، أدوار عائلية معينة، الديانة.

الهويـة المختارة: هي الخصائـص أو المميزات التي تختارها طواعية. قـد تكون تلك التـي تصف مكانتك أو مهاراتك والأشيـاء التي تفضلها ومن ذلـك مثلاً: المهنة، والهوايات، والاتجاه السياسـي، ومكان الإقامة، والأدوار العائلية، وقد يشمل ذلك أيضاً الديانة.

الهويـة المحورية: هذه هي الخصائـص التي تجعلك متفرّداً بصفتك إنساناً. بعض هذه الخصائص تتغير مع مرور حياتك وبعضها ثابت لا يتغير. من أمثلتها: السمات الشخصية والسلوك والاعتقادات والقيم والمهارات.

قـد تتداخل بعض الصفات وقد تظهر في مكوّنـين من مكونات الهوية. قـد يضع بعضـ الناس الصفـة نفسهـا أو الخاصيـة في تصنيفات مختلفة حسـب نوع الاختيار الذي يرونه مناسباً لهم. على سبيل المثال: يمكن اعتبار الانتماء الديني جزءاً من الهوية المعطاة أوالهوية المختارة.

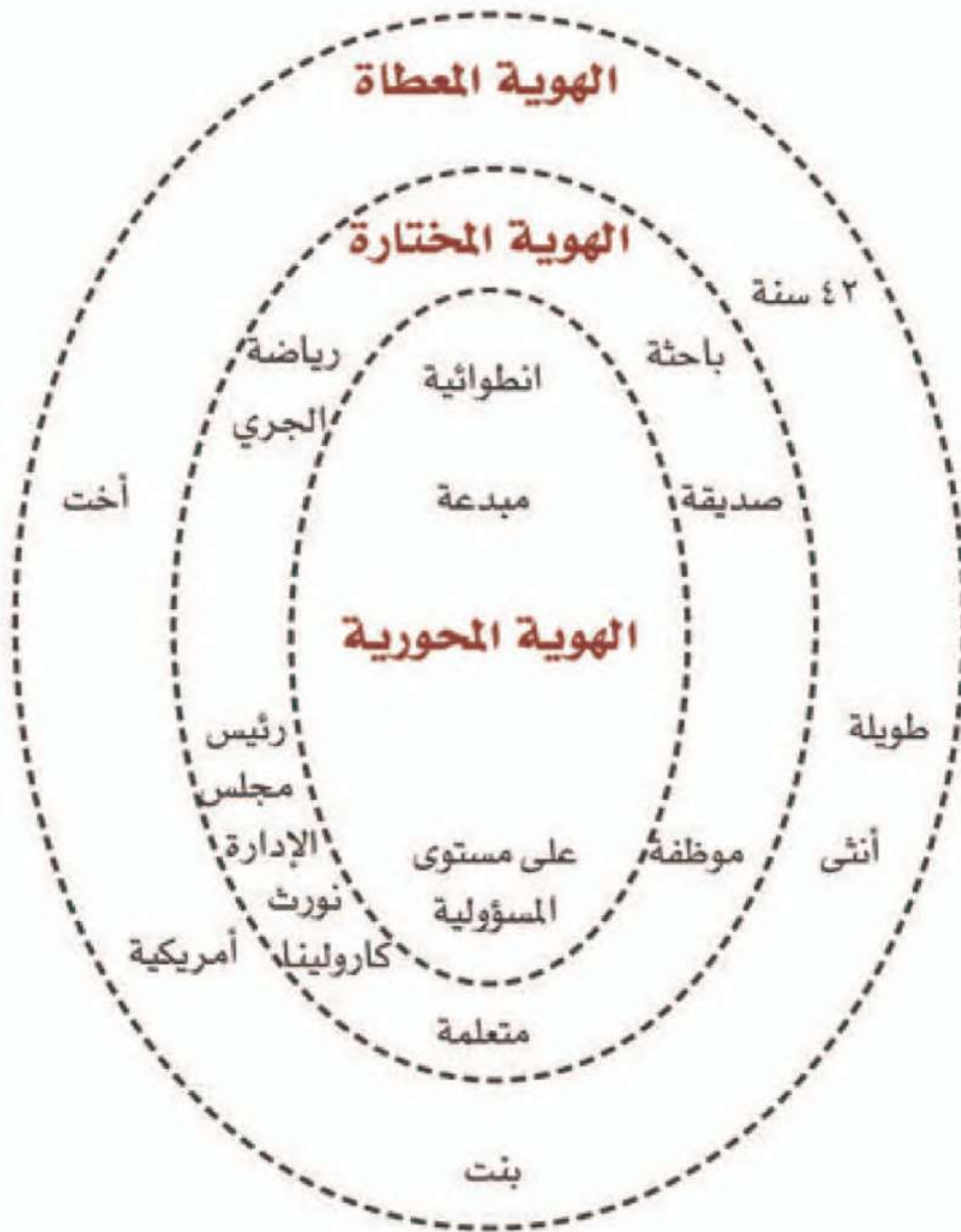
بعض الخصائص غير موضوعية، فقد يختلف تفسير شخص ما لكلمة «متعلّـم» عن تفسير شخص آخر. وقد يفترضـ بعضهم الآخر أنك اخترت بعضـ الصفات بينما من وجهة نظرك أنـت لم يكن لديك أي خيار حيالها. ربما يكون من المتوقع منك أن تتجه نحو إكمال التجارة التي تقوم بها عائلتك من دون أن يكون لديك أي خيار في المهنة التي تريد القيام بها.

وأخـيراً، فإن السيـاق مهم أيضاً. قد يكون جزء مـن هويتك مهماً لك لكنه قد لا يكون كذلك بالنسبة للآخرين، أو قد يكون مهماً في حالات معينة فقـط. يمكـن أن تكون بعض جوانب الشخصيـة أو الهوية التي قد تبدو غير مهمة بالنسبة لك في غاية الأهمية، وقد تكون عقبة كبيرة في أثناء ممارسة عملـك وفي بعض المواقف ومع مجموعات معينـة. في موطنك، قد تستخدم الثقافـة المحلية وسيلة لبنـاء علاقات مع الآخرين، لكن عند السفر إلى دول أخرى مختلفة قد لا تهتم باستخدام ثقافتك المحلية وإنما تستخدم مستواك التعليمي والمؤهلات المهنية الأخرى.

تحديد معالم الهوية

رسـم خريطة واضحـة لهويتك خطوة مهمة لمعرفـة وتوضيح الطريقة التـي ترى نفسك بهـا. تستطيع أن تنظـر بوضوح إلى هويتـك السطحية أو الخارجية ثم بعـد ذلك تبدأ النظر بعمق إلى الداخل. وقد يكون هذا مفيداً جـداً في الكشـف عن الطريقة التي ينظر بها الآخـرون إليك بصفتك قائداً - حيـث سيشعرون معك بالألفة، وسـوف يقدّرون كلماتك. يجب أن تتضمن خريطة هويتك المكونات الثلاثة التي ناقشناها في القسم السابق وهي الهوية المعطاة، والهوية المختارة، والهوية المحورية.

انظر إلى الخريطة في الصفحة الآتية ثم اتبع التعليمات لرسم هويتك باستخدام الخريطة الفارغة في الصفحة التي تليها.


الهوية المعطاة
الهوية المختارة
٤٢ سنة
رياضة الجري
انطوائية
باحثة
أخت
مبدعة
صديقة
الهوية المحورية
طويلة
رئيس مجلس الإدارة
نورث كارولينا
على مستوى المسؤولية
موظفة
أنثى
أمريكية
متعلمة
بنت

التعليمات

١- في الحلقة الخارجية، اكتب كلمات تصف هويتك المعطاة وهي الصفات أو الظروف التي ليس لك فيها خيار منذ مرحلة الولادة وما يتبعها من مراحل. يمكن لك أن تضمّن الجنسية، والعمر، والجنس، والصفات الخِلقية، وبعض الأدوار العائلية، وقد تضيف إلى ذلك الديانة التي تتبعها. الأمثلة قد تشمل : أنثى، طفلة وحيدة، ٤٢ سنة، طويلة، عمياء، أمريكية أفريقية، مريضة بالسرطان، أرملة.

٢- في الحلقة الوسطى، اكتب جوانب هويتك المختارة. فكّر في وظيفتك، مثلاً، أو هواياتك، الانتماء السياسي، مكان إقامتك، أدوار عائلية معينة تقوم بها، وقد تضيف إلى القائمة الديانة التي تتبعها. الأمثلة يمكن أن تشمل : تمارس رياضة ركوب الدراجات، أم، مهندسة، أجنبية، خريجة جامعية، زوجة، قائدة، من نيويورك، بوذية.

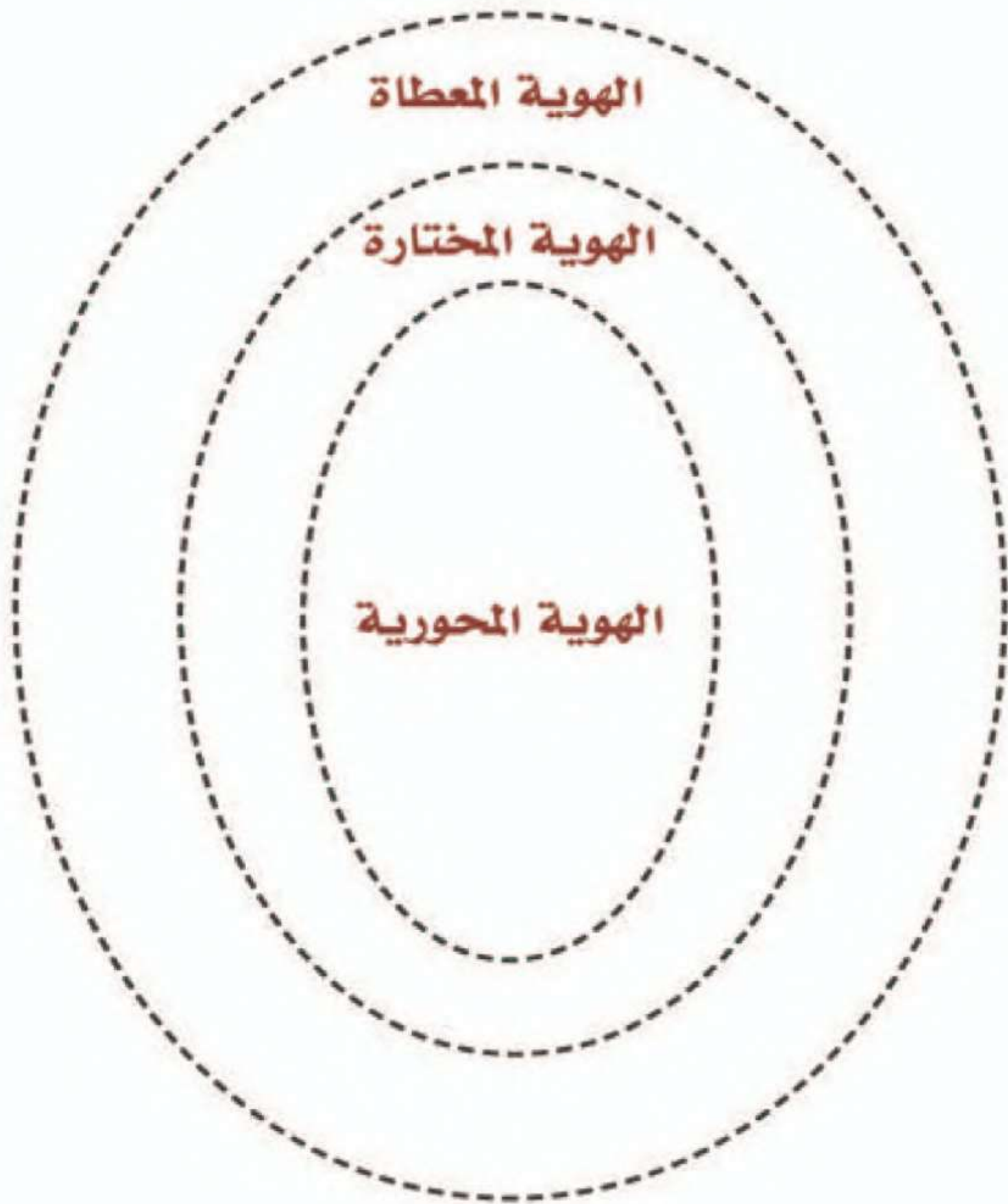
٣- في الحلقة الداخلية، اكتب خصائص هويتك المحورية - السمات،السلوكيات، الاعتقادات، القيم، المهارات الخاصة بك وحدك التي تعتقد أنها تجعلك إنساناً متفرداً أو متميزاً. اختر الأشياء الثابتة معك التي تنبئ عنك اليوم. مثلاً، قد ترى نفسك كوميدياً، أو فناناً، أو إنساناً رحيماً، أو محافظاً، أو شديد الانتباه، أو مبدعاً، أو قليل التحمّل، أو موسيقياً، أو مهتماً بالعائلة، أو شخصاً حازماً.

٤- بعد أن تكمل خريطتك، قم بما يأتي :

- ضع خطاً تحت البنود التي ترى أهميتها بالنسبة إليك حيث إنك ستستخدمها في وصف نفسك.

+ ضع علامة زائد بجانب البنود التي تعتقد أنها سوف تسهم في تعزيز قدرتك على القيادة بفاعلية في مؤسستك.
- ضع علامة ناقص بجانب البنود التي تعتقد أنها ستعيق من قدرتك على القيادة بفاعلية في مؤسستك.
؟ ضع علامة استفهام بجانب البنود التي قد تتفاوت في تأثيرها على قدرتك في القيادة والتي قد تعتمد على السياق.




الهوية المعطاة
الهوية المختارة
الهوية المحورية

ترجمة خريطتك

ارجع إلى خريطتك وأنت تجيب عن الأسئلة الآتية. سوف تساعدك على فحص هويتك بطريقة أكثر عمقاً.

١- عندما تنظر إلى البنود التي تحتها خط في خريطتك، أي اتجاه يمكن أن تأخذ؟ هل هي جزء من هويتك المعطاة، أم المختارة، أم المحورية؟

....

....

....

٢- عندما تنظر إلى البنود التي بجانبها العلامات +، -،؟، أي اتجاه يمكن أن تأخذ؟ هل هي جزء من هويتك المعطاة، أم المختارة، أم المحورية؟

....

....

....

٣- في البنود التي بجانبها العلامات +، -،؟، ما هي الأشياء التي تشترك فيها مع الأشخاص الآخرين الذين يعملون معك في مؤسستك؟ وما هي الأشياء التي يشترك فيها معك قلة من الموظفين؟ وما هي انعكاسات ذلك على طريقتك في القيادة؟

....

....

....

٤- ما هي الجوانب من هويتك التي تساعدك على إقامة روابط مع أناس آخرين في العمل؟ وما هي الجوانب من هويتك التي تعيق إقامة هذه العلاقات مع هؤلاء الناس في العمل؟ ما الذي يعطيك الانطباع أن هذا هو الواقع فعلاً؟

....

....

....

٥- هل هناك جوانب من هويتك تبقيها مخفيةً في العمل؟ ما الأثر الذي يتركه هذا الأمر عليك وعلى من حولك؟

....

....

....

٦- كيف يمكن لك أن تكشف عن عناصر معينة من هويتك في العمل وتؤكدها وذلك من أجل أن تبني أو تحسّن من علاقاتك؟

....

....

....

٧- كيف يمكن لك أن تخفي أو تتجاهل عناصر معينة من هويتك في العمل وذلك من أجل أن تبني أو تحسّن من علاقاتك؟

....

....

....



البحث عن رأي آخر

اختر شخصاً تثق به وتقدّر رأيه لكي يكون لك شريكاً في هذا النشاط الذي يتعلّق باطلاعه على خريطة الهوية التابعة لك وذلك من أجل الحصول على وجهة نظر أخرى. قد يرى وقد لا يرى شريكك الخريطة بالطريقة نفسها التي تراها أنت. في الحقيقة، سيكون الأمر أكثر متعةً إذا كان هذا الشريك يراك بصورة مختلفة. ليس هناك ترجمة صحيحة أو خاطئة لما يمكن أن يكون داخل تلك الخريطة.

١- دع صديقك يرى خريطة الهوية التابعة لك بكاملها.

٢- ناقش معه :

- جوانب من شخصيتك تعتقد أنها تساعدك على بناء علاقات مع الناس في العمل.

- جوانب من شخصيتك تعتقد أنها تعيقك من بناء علاقات مع الناس في العمل.

٣- ثم اسأل شريكك :

- هل تفاجأت من رؤية أي شيء في خريطتي؟

- هل هناك جوانب أخرى من هويتي تعتقد أن لها أثراً فيما يدركه الناس عنّي ولم تكن موجودة في خريطتي؟

فهم وجهات النظر الأخرى حول الهوية

يكوّن الناس مجموعة من الافتراضات حول هوياتهم وهويات الآخرين. عندما يتعلق الأمر بالعمل مع الآخرين فإن هذه الافتراضات يُتعامل معها كما لو كانت حقيقة. هذه الافتراضات تؤثر فيما يعتقده الشخص حول أفكار الآخرين ودوافعهم في التصرف بطريقة ما.

استخدم الورقات في الصفحات الآتية للتفكير بهذه الافتراضات. قد يكون من الأفضل لو فكرت في شخص معين عند الإجابة عن هذه الأسئلة (شخص قابلته للتو، أو شخص لديك مشاكل معه، ...إلخ).

افتراضات آمنة؟

- عندما تبني علاقة ما في العمل، ماذا تريد أن تعرف حول الشخص الآخر؟ ماذا تلاحظ أولاً؟ هل تنجذب نحو صفات معينة في الآخرين؟

- ما هي الافتراضات التي كوّنتها حول الآخرين بالاعتماد على هويتهم الاجتماعية؟

- إذا كان شخص آخر يقوم بعمل خريطة هويتك، ماذا تعتقد أنه لاحظ أول الأمر؟ ما هي الصفات المهمة له؟ ولماذا؟

- ما هي الافتراضات التي تعتقد أن الآخرين قد كوّنوها عنك بالاعتماد على هويتهم الاجتماعية؟

- لو أنك اطلعت على خرائط لهويات الآخرين الذين يعملون معك، إلى أي درجة ترى أنك تشترك معهم فيها؟

- ما هي المجالات أو الصفات التي ستكون مختلفة؟

الهوية الاجتماعية والسلطة

ترتبط الهوية الاجتماعية بالسلطة والامتياز. قد تكون، في وقت ما، جرّبت الشعور بالامتياز والسلطة، ذلك الشعور الذي يرتبط عادة بالمجموعة المسيطرة أو المجموعة النافذة. وقد تكون قد شعرت أيضاً بالضعف أو عدم الأهمية بسبب انتمائك للمجموعة غير المسيطرة أو المجموعة البعيدة عن القرار. حسب نوع السياق الذي تمر به، الانتساب إلى مجموعة الهوية الاجتماعية نفسها قد يجعلك جزءاً من المجموعة النافذة المسيطرة أو جزءاً من المجموعة الضعيفة البعيدة عن القرار.

على سبيل المثال، لو أنت امرأة في مؤسسة نسائية زبائنها معظمهم من النساء وذات نشاط تجاري يتعلق بالمرأة. في هذا السياق، أنت جزء من المجموعة النافذة ويسيطر عليك الشعور بالراحة بسبب الانتماء للثقافة نفسها، أي جزءاً من مجموعة الهوية الاجتماعية المسيطرة.

أسئلة السلطة

كيف تؤثر الجوانب المختلفة لهويتك الاجتماعية على ما يأتي:

- الحصول على المعلومات والمصادر والتحدث مع أصحاب القرار؟

- القدرة على إدارة شؤون عملك وعمل الآخرين؟

- الصلاحية في اتخاذ القرارات؟

القدرة على التأثير من خلال منصبك أو علاقاتك؟

ثم حضـرت اجتماعاً يضـم الرؤساء التنفيذيين مـن مؤسسات كُبْرى أخرى، أكثرهم من الرجال. في هذا السياق قد تكونين ضمن المجموعة غير المسيطـرة. لم تتغير هويتك الاجتماعيـة، لكن وضعك بالنسبة للآخرين قد تغير في هذا الاجتماع.

التغـير الواقعي في المكان والسلطة مهم جداً عندما يتعلق الأمر بالعمل في بيئـات مختلفـة. الشيء المثير هـو أن الناس يقدمـون تفسيرات مختلفة للموقف نفسه، وذلك بسبب أن الأشخاص يختلفون في تصنيف الناس. على سبيل المثال: فكروا مرة أخرى في قصة أكريت ولورين في بداية هذا الكتاب. كلاهما يرى الآخر على أنه ينتمي إلى المجموعة النافذة أو المسيطرة.



نصائح في القيادة بالسياق المختلف

بصفتك قائداً، قد تستدعي الضرورة لقيادة مجموعة أو فريق يضم أناساً مختلفين عنك ومختلفين فيما بينهم بطرق قد تبدو مهمة وذات معنى. الإستراتيجيات الآتية هي طرق لمواجهة الاختلافات في الهوية الاجتماعية لمنظمة أو مؤسسة ما. ليس كل هذه الإستراتيجيات مناسبة لكل مجموعة أو مؤسسة، لكن بعضها قد يكون مفيداً لك. يمكنك أيضاً استخدام القائمة من أجل توليد إستراتيجيات خاصة بك تتناسب مع الموقف الخاص الذي تواجهه.

توفير الاتصال المباشر : أسهل وأفضل إستراتيجية معروفة هي إيجاد المواقف التي يتعرّف فيها ويتصل فيها الأفراد من مجموعات مختلفة مع بعضهم. هيّئ الفرص للتفاعل الشخصي المباشر بين المشرفين وبين الموظفين وبين أعضاء الفريق، مثل المناسبات الاجتماعية، والنشاطات الرياضية، ونشاطات بناء الفريق. هذا يخلق فرصة كُبرى في التفاعل الشخصي وجهاً لوجه بين الموظفين بصفتهم أشخاصاً، وليس بسبب التصنيفات التي ينتمون إليها.

الخلط بينهم: اتبع سياسة تدوير الأدوار الوظيفية بشكل عشوائي أو منظم بين الموظفين الذين ينتمون إلى مجموعات هوية مختلفة. هذا الأمر يساعد على تخفيف العلاقات والحدود بين المجموعات، وسوف يكون للأفراد فرص كبرى للتفاعل الشخصي فيما بينهم.

الانتساب للمؤسسة: عزّز الهوية المشتركة عن طريق التشديد على قضية أن الجميع ينتمون إلى المؤسسة نفسها، وأنهم جميعاً يسعون إلى تحقيق هدف مشترك. ستصبح المؤسسة مجموعة ذات هوية شاملة لكل الموظفين، وستقل الاختلافات بين المجموعات.

المنزلة المتساوية: إذا كانت المجموعات تحت سيطرة الهوية فبالإمكان خلق مواقف يمكن فيها أن تحظى المجموعات المختلفة بمنزلة أو مكانة متساوية. في أي مشروع يمكن للمؤسسة القيام به، على سبيل المثال، يمكن أن يقوم كل عضو من كل مجموعة بدور واضح منفصل، وفي الوقت نفسه يكون هذا الدور مكمّلاً لأدوار الآخرين بحيث يصل الجميع إلى هدف مشترك. هذه الإستراتيجية محفوفة بالمخاطر وذلك بسبب أن الفروق بين المجموعات واضحة؛ لكن إذا تم التعامل مع الموقف بشكل جيد فإنه بالإمكان الحفاظ على هوية مجموعتهم الخاصة وفي الوقت نفسه تقدير المساهمات القيمة التي تقوم بها المجموعات الأخرى.

إيجاد بيئة شاملة: العناصر التنظيمية كالسياسات والممارسات ومناخ العمل مفيدة في هذا الجانب. من الأشياء المساعدة أيضاً السياسة التي تدعو إلى احتواء جميع الموظفين دون استثناء والممارسات التي تشجّع الحوار المفتوح حول مشكلات تنتج من صراع الهوية الاجتماعية. سياسة عدم احتمال الشجارات والمضايقات والتمييز العنصري مفيدة أيضاً. وكذلك فإن السماح بوجود آلية معينة يمكن من خلالها إبراز قضايا الهوية الاجتماعية في بيئة منظمة وآمنة قد يكون فعّالاً. ومن الطبيعي والمهم أن يتم أخذ ثقافة البلد وقوانينها في الاعتبار عند تحديد العلاج المناسب لمواجهة الصراعات التي تنتج بسبب الهوية الاجتماعية.

اتخاذ القرار الفوري: قد تزداد المشكلات الناتجة عن صراعات الهوية الاجتماعية سوءاً عندما يتم تجاهلها. القرار الذي يُتخذ فوراً يساعد على إخماد بعض مشكلات التمرد. يعتمد القرار المُتخذ كثيراً على الدولة وعلى الموقف الثقافي، لكن السماح للموقف بالاستمرار دون التدخل هو بمثابة السماح باستفحال المشكلة.

المضي قدماً بزيادة الوعي

معنى القيادة يكمن في شخصية القائد نفسه. لدى الناس معرفة ذاتية في ماهية القائد الجيد. إذا كانت هويتك الاجتماعية لا تتناسب مع تلك المعرفة الذاتية فإن عملية القيادة سيكتنفها بعض الصعوبات. كلما اقتربت من نموذج القائد المثالي الذي يراه شخص ما كانت استجابة هذا الشخص معك بوصفك قائداً في صالحك. لهذا السبب، من المهم جداً أن تفهم هويتك الذاتية وأثرها على الطريقة التي تتفاعل بها مع الآخرين. هذه المعرفة ستساعدك على أن يكون سلوكك مناسباً لإحداث التأثير الفاعل.

فهمك للهوية الاجتماعية، الخاصة بك وبالآخرين، مهم جداً في مكان العمل في عصرنا الحاضر. سوف تقود موظفين ينتمون إلى بيئات مختلفة عنك ومختلفون فيما بينهم في أشياء كثيرة. ليست الفكرة هنا هي أن تلغي هذه الاختلافات، بل العمل في سياق الاختلافات هذه باحترام وقبول للجميع. يستطيع الأفراد الحفاظ على هوياتهم الاجتماعية وفي الوقت نفسه تقدير المساهمات التي يقوم بها أفراد آخرون من مجموعات مختلفة. وكلما كان ذلك الشعور سائداً انعكس ذلك إيجابياً على المؤسسة ككل.



قراءات مقترحة

Isaacs, W. (1999). Dialogue and the art of thinking together. New York:

Doubleday.

Palus, C. J., & Horth, D. M. (2002). The leader's edge: Six creative competencies

for navigating complex challenges. San Francisco: Jossey-Bass.

Prince, D. W., & Hoppe, M. H. (2000). Communicating across cultures.

Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Stone, D., Patton, B., & Heen, S. (1999). Difficult conversations: How to

discuss what matters most. New York: Penguin Books.

Tajfel, H., & Turner, J. (1979). An integrative theory of intergroup

conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), The social psychology

of intergroup relations (pp. 3347-). Belmont, CA: Wadsworth, Inc.

Wilcox, M. (Ed.). (2004). Leadership and identity [Special issue].

Leadership in Action, 24(3).



ملاحظة

جاءت المعلومات التي وردت في هذا الدليل من المشروع البحثي الموسوم بالقيادة في بيئات مختلفة والذي قام به مركز القيادة الإبداعية. يستهدف هذا المشروع البحثي الذي يستمر لسنوات هدفين رئيسين أحدهما فهم دور القيادة عندما ينتقل التوتر الناتج من الهوية الاجتماعية من المجتمع إلى مكان العمل، والآخر هو بناء إستراتيجيات للقيادة تساعد القادة على مواجهة هذا التحدي بطريقة مثمرة.تم استخدام بعض المواد والعمليات في هذا الدليل من برنامج القيادة العالمية المتطورة التابع لمركز القيادة الإبداعية والوحدة التعليمية الموسومة بتجسير الحدود الثقافية.



ملاحظة

جاءت المعلومات التي وردت في هذا الدليل من المشروع البحثي الموسوم بالقيادة في بيئات مختلفة والذي قام به مركز القيادة الإبداعية. يستهدف هذا المشروع البحثي الذي يستمر لسنوات هدفين رئيسين أحدهما فهم دور القيادة عندما ينتقل التوتر الناتج من الهوية الاجتماعية من المجتمع إلى مكان العمل، والآخر هو بناء إستراتيجيات للقيادة تساعد القادة على مواجهة هذا التحدي بطريقة مثمرة.تم استخدام بعض المواد والعمليات في هذا الدليل من برنامج القيادة العالمية المتطورة التابع لمركز القيادة الإبداعية والوحدة التعليمية الموسومة بتجسير الحدود الثقافية.



ملخص للنقاط المهمة

تغير سياق عملية القيادة كثيراً. تقليدياً، يعمل القادة عادة في منظمات أو مؤسسات يتمتع فيها الناس بثقافة مشتركة ومجموعة من القيم. لكن في عصرنا الحاضر على القادة أن يوحّدوا مجموعة من الناس الذين ينتمون إلى تاريخ مختلف، ووجهات نظر مختلفة، وقيم وثقافات مختلفة. أيضاً، يحتاج القادة اليوم إلى تنمية الوعي في الهوية الاجتماعية الخاصة بهم، والخاصة بأولئك الذين يعملون تحت قيادتهم.

تتكون الهوية الاجتماعية من أجزاء شخصية الإنسان التي جاءت من كونه ينتمي إلى مجموعة معينة. وهي تختلف عن الهوية الشخصية، أي العناصر التي تتكون عادة من السمات الشخصية للفرد والعلاقات التفاعلية. نحن نستخدم الهوية الاجتماعية في تصنيف الناس إلى مجموعات والانتساب إلى مجموعات معينة نرى أنها مطابقة لنا والمقارنة بين المجموعات التي ننتمي إليها مع المجموعات الأخرى والاعتقاد بأفضلية المجموعات التي ننتمي إليها.

الهوية أو الشخصية هي عبارة عن اتحاد ثلاثة عناصر أو مكوّنات هي: الهوية المعطاة، والهوية المختارة، والهوية المحورية. الهوية المعطاة هي الخصائص أو السمات أو الظروف التي ليس لك فيها أي خيار، و الهوية المختارة هي الخصائص أو المميزات التي تختارها طواعية، و الهوية المحورية هي الخصائص التي تجعلك متفرّداً بصفتك إنساناً.

يمكن استخدام الإستراتيجيات الآتية لمواجهة اختلافات الهوية الاجتماعية في مكان العمل وهي: توفير الاتصال بين الأشخاص الذين ينتمون إلى ثقافات مختلفة، وتدوير الأدوار الوظيفية بحيث تشمل جميع

المجموعـات المختلفة، وتعزيز الهوية المشتركة للمؤسسة كلها، و خلق مواقف يمكـن فيها أن تحظى المجموعات المختلفة بمنزلـة أو مكانة متساوية، وخلق البيئـة الشاملة، واتخـاذ القرار الفوري لحل المشـكلات الناتجة عن الهوية الاجتماعية.

فهمـك للهوية الاجتماعية، الخاصة بك وبالآخرين، مهم جداً في مكان العمـل في عصرنا الحاضر. سوف تقـود موظفين ينتمون إلى بيئات مختلفة عنك ومختلفون فيما بينهـم في أشياء كثيرة. يستطيع الأفراد الحفاظ على هوياتهم الاجتماعية وفي الوقت نفسه تقدير المساهمات التي يقوم بها أفراد آخرون من مجموعـات مختلفة. وكلما كان ذلك الشعور سائداً انعكس ذلك إيجابياً على جميع أفراد المؤسسة ككل.



سلسلة المدير الممارس

بناء المرونة

كيف تنجح في أوقات التغيير

دليل الأفكار العملية

ماري لين بولي
مايكل ويكفيلد

نقله إلى العربية
سعيد الهاجري


مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم
MOHAMMED BIN RASHID
AL MAKTOUM FOUNDATION

العبيكان
Obeikan

دليل الأفكار العملية

بناء المرونة

كيف تنجح في أوقات التغيير



دليل الأفكار العملية

بناء المرونة

كيف تنجح في أوقات التغيير

تأليف

ماري لين بولي

مايكل ويكفيلد

نقله إلى العربية

سعيد الهاجري

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم
MOHAMMED BIN RASHID AL MAKTOUM FOUNDATION

العبيكان
Obeikan

Original Title
AN IDEAS INTO ACTION GUIDEBOOK
Building Resiliency
How to Thrive in Times of Change
Mary Lynn Pulley and Michael Wakefield

ISBN 1-882197-67-4

Published by: Center for Creative Leadership, Post Office Box 26300, Greensboro, North Carolina 27438-6300, (U.S.A.)

ISBN 5 - 628 - 54 - 9960 - 978

الناشر العبيكان Obeikan للنشر

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة الموسى للمكاتب

هاتف 2937574 – 2937581 فاكس: 2937588 ص. ب: 67622 الرمز: 11517

الطبعة العربية الأولى 1430هـ 2009 م

ح مكتبة العبيكان، 1430هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

بولي، ماري لين

بناء المرونة./ ماري لين بولي؛ مايكل ويكيفلد؛ سعيد حمد الهاجري.- الرياض، 1430هـ

36 ص؛ 14 × 21 سم. (سلسلة دليل الأفكار العملية)

ردمك: 5 - 628 - 54 - 9960 - 978

1. التنظيم الإداري 2. التنمية الإدارية أ. ويكيفلد، مايكل (مؤلف مشارك)

ب. الهاجري، سعيد حمد (مترجم) ج. العنوان د. السلسلة

ديوي 658.406 1430 / 537

صدرت هذه الطبعة باتفاقية نشر خاصة بين الناشر العبيكان Obeikan و  مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم MOHAMMED BIN RASHID AL MAKTOUM FOUNDATION

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم غير مسؤولة عن آراء المؤلف وأفكاره، وتعبر الآراء الواردة في هذا الكتاب عن وجهة نظر المؤلف وليس بالضرورة عن رأي المؤسسة.

امتياز التوزيع شركة مكتبة العبيكان Obeikan

المملكة العربية السعودية – العليا – تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة

هاتف 4160018 – 4654424 فاكس 4650129 ص. ب 62807 الرمز 11595

توطئة

سلسلة الكتب

دليل الأفكار العملية

تعتمد هذه السلسلة من الكتب على المعرفة العملية التي أنتجها مركز القيادة الإبداعية خلال أكثر من ثلاثين سنة من البحث والأنشطة التعليمية التي جرت بالمشاركة مع مئات الآلاف من المديرين والتنفيذيين. لقد اختلفت شراكة هذه المعرفة عن مثيلاتها في الأقسام الجامعية أو الهيئات المهنية أو المكاتب الاستشارية. والمركز ليس هو مجرد مجموعة من الأفراد المتمرسين (ذوي الخبرة)، على الرغم من أن مؤهلات كوادره تُعد متميزة جداً، وإنما يمكن النظر إليه على أنه مجتمع يشترك أعضاؤه بمجموعة من المبادئ، ويعملون معاً لفهم وإيجاد الاستجابة للتحديات القيادية والتنظيمية.

تهدف هذه السلسلة إلى إمداد المديرين بنصائح خاصة بكيفية إكمال مهمة تنمويَّة، وهي أول تحدٍّ من التحديات التي تواجه القيادة، وهي في سبيلها لتحقيق ذلك.

تحمل هذه السلسلة مهمة المركز التي تهدف إلى تقدم فهم وتنمية وممارسة القيادة لنفع جميع أفراد المجتمع. نحن نعتقد أنك سوف تجد أن هذه السلسلة - «دليل الأفكار العملية»، إضافة مهمة جداً لوسائل وأدوات القيادة.



مُحتَوياتُ الكتابِ

الموضوع الصفحة



إيجاز تنفيذي

قد تكون مقاومة التنفيذ طبيعة بشرية، خصوصاً عندما يكون التغيير قاسياً أو محبطاً أو مرفوضاً، ولكن بتنمية المرونة يستطيع المديرين ليس فقط معايشة، ولكن يستطيعون أن يتعلموا، وينموا وينجحوا في تجاوز مرحلة التغيير، والواقع أن تنمية المرونة أمر مهم جداً بالنسبة للقادة، فالمرونة تساعد المديرين في التعامل مع الضغوط ومع الغموض بالنسبة للمستقبل، الذي يصاحب التغيير كونهم يتحملون المسؤولية في منظمات اليوم.

ويُعرف ذلك الكتيب الاسترشادي المرونة، ويوضح لماذا هي مهمة، ثم يضيف كيف يمكن أن تطور مخزونك الشخصي من المرونة؟ ويركز الكتاب على تسعة عناصر للتنمية، التي تفضي في مجملها إلى تكوين شعور بالمرونة، وتضاعف قدرتك في التعامل مع المجهول، ولترى التغيير - سواء رؤيته من منظور الإحباط أو النجاح - فرصة للنمو.



ما هي المرونة

توفـر المرونة القدرة على التعافي السـريع من تأثـير التغيير، أو المرور بأزمة، أو سـوء الحـظ. وترتبط المرونـة بالتمدد والطفـو والتأقلم. ويُظهر الأشـخاص المرنون ليونة في المواقف، وقدرة علـى التحمل وتفاؤلاً، وانفتاحاً للتعلـم، بينما يقترن عدم المرونـة بالاحتراق العملي، والتعب، والتضـايق، والإحباط، والدفاعية، والتهكم.

إن المرونة نتاج لمفهوم واسع. ويمكن أن تستند إلى تعاون شبكة علاقات من المهنيين والعلاقات الشخصـية، وتستخدمها لترتاح من التغيير. وتصب المرونـة في مقدرتـك حتى لو كانـت تعتمد على معرفتك بنفسـك، وقيمتك، وثقتـك وتفاؤلك. والمرونة عنصـر مهم للنجاح على كل المسـتويات، وفي كل المجـالات في حياتك، امتداداً من التطوير المهني لمسـيرتك العلمية، وفرص القيادة إلى السعي لتحقيق أهدافك الشخصية وحياتك الصحية.

ينظـر الناس غالباً إلى المرونة على أنها عـدم التزحزح، والقوة، أو عدم التأثر. وقد سـمع أكثرنا المثل القائل "عندما يصـعب المسير يسير الصعب". ولكن المرونة ليست في تصعيب المرونة. الصبر وتحمل الضغط جزء من المرونة بـكل تأكيد، ولكنه مجرد جزء. فعدَّاؤو الماراثون مثلاً عليهم أن يكونوا أشـداء ليكملوا سباق ال٢٦ميلاً، وفي نفس الوقت عليهم مسؤولية التعامل مع المجهول (الطقس، المنافسـين غير المعروفـين، نظرتهم للقدرة، والإصـابات عند الميل ال٢. المحتملة) ليكونوا قريبين من خط النهاية، ويدخلوا في دائرة الفوز.

عند تنمية المرونة عليك أن تعير الانتباه لخبراتك المتعددة والمتشابكة، والإصغاء لمشاعرك، وأن تستعد لتتعلم من فشلك كما تتعلم من نجاحاتك.

قصة مرونة

عمل «مات» مباشـرة بعد تخرجه من الجامعة في واحدة من سلسـلة محلات للمواد التموينية، واستمر في عمله ذلك مدة ١٦ سـنة دون مشـكلات، وبعد ترقيته لعمل مهم في الإدارة، بـدأت الأمور تتغير. فقـد ألقت معاناته مع مشـرفه الجديد بظلالهـا على عملـه على مـدى السـنتين التاليتـين، مؤثرة بذلك على ثقته بنفسه، وعلى رضاه عن عمله، وأخيراً ألغيت وظيفته وفصل من عمله.

لم يستعجل «مات» في البحث عن وظيفة جديدة، وحسب قوله: «لقـد قمت بتقييم لذاتي، لأعرف أين كنت؟ وكم أسـاوي في السوق؟ .... حاولت ألا أستعجل، وأن أعطي نفسي راحة» لقد أمضـى أكثر الوقت مـع عائلته، وبدأ ينخرط في النشـاطات التطوعية المحلية وفي نشاطات كنيسته.

وبعد مرور ثلاثة أشهر، شعر «مات» أنه استعاد نشاطه، وبدأ في رحلة بحث جادة ومركزة من خلال تكوين علاقات، وبحث عن عمل. وبعد سلسـلة من الاتصـالات، عرض عليه عمل في مجال شـبيه بمجاله، الذي كان يعمـل فيه. ومع مرور الوقت بدأ «مات» يرى كم تعلم من خسـارته لوظيفته السـابقة. وفي مقدمة العمل أدرك أنه كان في حاجة إلى عمل أفضل للإدارة للأعلى - الاتصـال برئيسه وبرئيس رئيسـه. شخصياً تعلم أن المحافظة على كثير من الحياة المتوازنة عبارة عن طريقة فاعلة للتكيف مع تقلبات الحياة. بعد سنتين من عمله الجديد نما قطاع عمله بفضل جهوده بنسبة ٢٠٪، وفي نفس الوقت لم ينس تركيزه على عائلته ومجتمعه. ويعتقد «مات» أن خسارته الوظيفية السـابقة كانت رحمة لم ينتبـه لها «لم تكن كارثة، كان هناك تحول كلي، لكنه لم يكن كارثة».

لماذا المرونة مهمة؟

أجرى مركز CCL عام ١٩٨٤ دراسة حول الأحداث المهمة التي تسهم في تطور القادة، وقد أجاب ٢.٠٪ ممن شملتهم الدراسة بأنهم تعلموا دروساً مهمة من المواقف الصعبة، التي تعرضوا لها، مثل فقدان الفرد لعمله، وتراجع المسار المهني، والأخطاء والفشل، أو الإصابات الشخصية.

وقد أعيد تطبيق الدراسة في أواخر عام ١٩٩٠م حيث جاءت النتيجة بأن ٣٤٪ ممن شملتهم الدراسة أفادوا بأن المواقف الصعبة كانت عنصراً مهماً في خبرات التعليم. وتعكس زيادة النسبة أهمية تنمية المرونة.

إن المرونة مهمة، لأن التغيير أمر حتمي. فكر لدقيقة في أنواع التغيير التي تواجهها منظمات اليوم، وكيف يمكن أن تؤثر التغييرات على مهاراتك القيادية، أو على أدائك الإداري، أو حتى على مسارك المهني، فالمنظمات قد تغير رسالتها أو إستراتيجيتها، أو حتى تركيزها الكلي، فقد تتغير بيئات العمل الداخلية والخارجية تماماً، كما قد تتغير الأسواق.

كيف يمكن أن ينشط المدير، أو أن يصمد على الأقل في ظل التغيرات المتلاحقة، سواء التغيرات الثابتة أو المعقدة؟ وذلك ببناء مهارات المرونة، بتوسيع المنظورات والكفاءات، لذلك فإن النواحي التنظيمية، والشخصية، والتغييرات المهنية يمكن أن تساهم في تطوير القيادة لديك.

كن مرناً

تلعب الانطباعات التي تحسن أو تعيق قابليتك للمرونة على التكيف: -كشخص ناضج - دوراً كبيراً في تطوير سلوكك في بدايات حياتك المهنية. وبالرغم من أن المرونة يمكن أن تتطور، فإنه من الممكن تغيير وجهات

«إنه لا يستطيع أن يتغير. فإنه لديه شكل إداري متصلباً وقديم. إنه كان متصلبًا والناس تعبوا منه

نظرك، عاداتك، ومسؤولياتك، وذلك بتعديل أفكارك وتصرفاتك في تسعة مجالات: تقبل التغيير، الاستمرار في التعلم، تحفيز الذات، الإحساس بالهدف، الهوية الشخصية، شبكات عمل شخصية ومهنية، ردة الفعل، مهارة الانتقال، علاقتك مع المال.

هذه المجالات التسع ليست مظاهر منفصلة للمرونة، ولكن متشابكة ومترابطة بعضها مع بعض، كلاً منهم مبني على الآخر، ويؤثر فيه، وبالاشتراك مع بعضهم يمكن أن تدعم المرونة لديك، ومهارتك في التعامل مع التغيرات. وبالتحسن في جميع تلك المجالات تتسع وجهات نظرك، ويصبح ضيق الأفق بدرجة أقل، مما يعني قابلية للتكيف مع التغيرات.

تقبل التغيير

إن التغيير أمر حتمي ومتواصل، وهو يسبب لبعض المديرين مضايقات شديدة، وتنبع جذور تلك المضايقات أحياناً من المشاعر: كالخوف مثلاً (كيف أستطيع الاستمرار في النجاح عندما تتغير اللوائح؟) أو الحاجة لممارسة السيطرة (هذا إذا لم أكن أفعل ذلك بالطريقة التي تعودت أن أفعلها دائماً، عندئذ فإنها لن تتم بالطريقة السليمة) وبعض المديرين الآخرين يحاولون رفض التغيير بالتركيز على المهارات، التي تجلب لهم نجاحات الماضي، ويتجاهلون الفجوات في كفاءاتهم القيادية، ولكن عاجلاً أو آجلاً فإن التغيير ممن الذي لم يتهيئوا له، سوف ينتج عنه سلسلة من العواقب الوخيمة، مثل التأخر عن الترقية، التقييم السلبي، تنزيل الدرجة أو إنهاء الخدمات.

قبول التغيير أمر حاسم

طبقاً لبحث مقدم من مركز القيادة الإبداعية (CCL) فإن السبب الأول لسقوط المديرين بعيداً عن مسار النجاح هو عدو تقبلهم للتغيير والتأقلم معه أثناء الانتقالات.

يقول مديرو أمريكا الشمالية: ٥٥٪ من المديرين الناجحين يعرفون إظهار القابلية على التكيف.

(المديرون الأوربيون يضعون الرقم أعلى من ٦٧٪) القابلية للتكيف على المرونة والتي ذكرت كثيراً كعامل نجاح في معظم الدراسات الحديثة لمركز CCL عن الانحرافات التنفيذية.

١- المديرون الناجحون يتقبلون التغيير ويتكيفون معه، فإذا وجدت نفسك غير متوافق مع فكرة التغيير، فإنك تستطيع زيادة مرونتك في هذا المجال من خلال تكوين صورة دقيقة عن نفسك وعن البيئة المحيطة بك. ويوجد هنا ثلاثة تصرفات يمكنك من خلالها بناء مرونتك لتصبح أكثر تقبلاً وتكيفاً مع التغيير، ركّز انتباهك على الأفراد والعمل من حولك، لا تدفن نفسك في زاوية ضيقة من العمل، أو تجازف بأن تكون أعمى، حاول البحث عن تحديات جديدة من شأنها تطوير مهارتك أو التقليل من نقاط ضعفك.

٢- ركّز على أن تكون لياقتك الذهنية والبدنية في حالة جيدة. فإذا لم تكن تشعر بالارتياح، وهو أمر طبيعي عند حدوث تغيرات، فيجب أخذ ذلك كإشارة لاكتشاف المزيد من مشاعرك وأفكارك بخصوص التغيير، استخدم عريضة المرونة في صفحة ٢٢، ٢٣ كدليل لاكتشاف ردة فعلك عن التغيير.

٣- قيِّم التغيير بشروطه الخاصة؛ لترى أي التغيرات يمكنك أن تتحكم فيها، وأي التغيرات لا يمكنك التحكم فيها، كمثال إذا كانت الشركة

التـي تعمل بهـا أجرت لفريق العمل تعديلاً في كيفيـة أداء العمل، فإنك تدير هذا التغيير من خلال قيادتك لفريق العمل، ولكن إذا مرت الشركة بوقت تقليص أو اسـتجابة لتغير السوق بشـكل مثير، فإن هذا النوع من التغيير لا يقبل النقاش، ويصعب أن تتحكم فيه، وفي تلك الحالة فإنه من الأفضل توجيه طاقاتك من القلق المتزايد بواسطة نتيجة التغييروالاتجاه نحو تطوير المهارات الجديدة وتعزيز القوى الحالية.

خذ بقدر ما تستطيع الوقت الكافي للتعليم لذلك فإنك لا تستخدم خبراتك الشخصية عندما لا تطبقها حقيقة.

الاستمرار في التعلم:

طبيعـة المرونـة تتطلب منك أن تكتسـب مهـارات جديـدة، وأن تكـون متفهماً، ولديـك القدرة علـى تطبيقها خلال فـترات التغيير، بعضـ المديرين يقاومون تعلم الطرق الجديدة، متمسـكين بالسـلوكيات والمهارات القديمة، حتى عندما تثبت لهـم تلك التغيرات جلياً بأنهـم لا يسـتطيعون أن يعملوا علـى الإطلاق، فإذا وجدت نفسـك في ذلك الموقـف، فأعـد التفكير في مقاومتك، فربما كنت تعتقـد أن الطرق القديمة مهمـة بالنسـبة إليك، وربما أن تلك التغيرات سـوف تؤثـر بطريقة ما على هويتك. إن مهاراتك وسـلوكياتك القديمة يجـب أن ترتبط وبعمق مع قيمة نفسـك واحترامك لنفسـك، كل ذلك ينبغـي أن يشـعرك بالقيمة عندما لا تكون المهارات غير المألوفة موجودة، إنك ربما تتعلق بعاداتك القديمة لأنك لا تريـد أن تشـعر بأنك أقل تأهيـلاً خلال مرحلة التعليم السـخيفة عندما تواجه مهارات جديدة.

ولكي تبدأ على طريق الاستمرار في التعلم والتغلب على مقاومتك لذلك فإنه ينبغي أن تستشعر وتحاول التقنيات الآتية:

- في نهاية كل يوم سجّل شيئاً واحداً تعلمته، أو شيئاً واحداً تعرفه من قبل، ولكن تم تأكيده.
- راجع إحباطاً مهنيّاً حدث في خلال فترة مبكرة في مجال عملك أو منذ ستة أشهر على الأقل (فترة تكون بعيدة بالنسبة لك، لكي تكون كافية لتحصل على خبرة واضحة) ما الذي تعرفه الآن ولم تكن تعرفه من قبل؟ ماذا تعلمت من تلك الخبرات؟ ما هي المعلومات التي تأكدت من خلال تلك الخبرات؟ وما هي المعلومات التي ثبت خطؤها؟
- تطلع إلى نجاح مهني يكون قد حدث في فترة مبكرة في مجال عملك أو على الأقل منذ ستة أشهر: ما الذي تعرفه الآن ولم تكن تعرفه من قبل؟ ماذا تعلمت من تلك الخبرات؟ ما هي المعلومات التي تأكدت من خلال تلك الخبرات؟ وما هي المعلومات التي ثبت خطؤها؟

منحنى التعليم رأساً على عقب

إن منحنى التعليم عادة ما يصور كمنحدر تدريجي، موضحاً كما تعلمت تطور أدائك. في الواقع أن التعليم في الغالب دائماً ما يسبب هبوطاً في الأداء قبل أن يأتي التطوير بنتائجه



وهذه عملية طبيعية تماماً، التي يمكن أن تسبب إزعاجاً للمديرين، آملين في تطوير مخزون المرونة بإضافته لمهاراتهم الشخصية والفنية. منحنى التعليم ليس متدرجاً في الارتفاع بالنسبة للأداء، ولكن هو هبوط في الأداء يلي التطوير.



تحفيز الذات

تكمن قوتك على بناء المرونة بداخلك، والوصول إليها مسألة اختيار، ففي حالات التقلص وإعادة الهيكلة وانتقالات السوق والتعديلات التقنية فإنه من الأهمية أن تراعي مجال عملك الشخصي، وتطوير نفسك. إن عقد التوظيف يفترض ضمناً (العمل بجدية للشركة، وأن يكافأ طوال عمر

الحياة الوظيفية، وربما الترقي الثابت في المسؤولية) فسح المجال إلى التحرر.

لا تتوقع أن شخصاً آخر سوف يرشد مجال عملك، باشر عملك بروح تجارية، ابتكر المرونة بإعطاء نفسك الحرية في اختياراتك الشخصية والعمل عليها.

وهنا نذكر بعض الأفكار التي يمكن أن تساعدك في كسب مزيد من المرونة في مجال الأعمال.

تحتاج الشركة مشرف منطقة في أحد إداراتها وأرسلني مديري لتولي تلك المسؤولية دون حتى أن يفكر بأنني لم أتول ذلك النوع من الوظيفة من قبل لقد قال إنه يعرف أنني لم أتدرب، وأنني لم أتول ذلك من قبل، ولكنه كان متأكدًا أنني قادرعلي فعل ذلك وأني قادر على فعل ما تتطلبه الوظيفة من أعمال لقد اكتشفت أني قادر على التعامل مع مجموعة الوظيفة وهذا عزز الثقة في نفسي.

- تعرّف على مواطن القوة التي تملكها وتستطيع الاعتماد عليها أو توجيهها. حاول إجراء هذا التمرين: سجّل قائمة بالقوى، وعندئذ اسأل نفسك: أين أستطيع أن أتواءم أيضا في هذه الشركة؟
- ما هي الوظائف الأخرى الموجودة - سواء حقيقية أو تخيلية - التي من خلالها تستطيع توظيف قواك في بيئة مختلفة؟
- طوِّر قوىً جديدة بالاستمرار بـ "تمديد" المهمات. تطلّع خارج محيط العمل لأي فرص تطورية، حاول إيجاد الطرق الآمنة للتدرب على مهارات جديدة، كمثال يمكنك التدريب لتصبح قائد فريق عمل أحسن، وذلك بالعمل متطوعاً لدى لجنة من لجان مدرسة أطفالك، وبالخدمة في جمعية فنون لأحد الجاليات، أو من خلال بعض أعمال تطوعية أخرى.
- كوِّن لنفسك "مجلس مديرين" وهو عبارة عن مجموعة من الأقران من خارج شركتك، وتثق بهم ثقة عالية، ولكن من نفس مستوى

المسؤولية مثلك تقريباً، وتتقابل معهم بصفة منتظمة لمناقشة التحديات المشتركة واقتراح الحلول لها.

الإحساس بوجود هدف لك في الحياة أو العمل:

قم بـ "محاسبة ذاتية" فهي تعطي لعملك معنى، وتساعدك في فهمه في نطاق أكبر. الإحساس الواضح بوجود هدف يساعدك في توقع النكسات من خلال منظور أشمل.

هل سبق أن كنت "في حالة استغراق" عندما تكون منهمكاً في شيء ما، فإنك تندمج بعمق في ذلك، ويمضي الوقت... وفي نهاية العملية تشعر بأنك نشيط وغير منهك.

«أعتقد أني حصلت من خلال هذه التحديات على الغرض، ويكون الغرض أحياناً أسفل الطريق، إني سوف أساعد شخصاً ما،ولو أني لم أجرب تلك التحديات، فكيف أستطيع فعل ذلك بأي مصداقية.

اكتشف إحساسك بوجود هدف

تأمل الأسئلة الآتية التي صممت لاكتشاف و تدعيم إحساسك بوجود هدف، بعد قراءة كل سؤال، خذ وقتاً للإجابة، ولمتابعة ذلك النشاط،اجلس مع صديق تثق به ويستطيع أن يسألك نفس تلك الأسئلة، أجب بقدر ما تستطيع من الإفاضة، وعندما تنتهي، يبدأ صديقك من جديد مرة ثانية مع السؤال الأول، كرر سلسلة الأسئلة عدة مرات، وإذا كان صديقك أيضا مهتماً بإعادة اكتشاف الإحساس بوجود هدف، فيمكنك أخذ دور السائل وأجب الأسئلة.

١- *ما هو الشيء المثالي الذي تحاول الوصول إليه؟ وما هو الذي تفضله في المستقبل؟*

٢- *ما هو وضعك الآن؟ ما هو موقفك الآن بالنسبة لما ترغب؟*

٣- ماذا بقي في وظيفتك الحالية لتحصل عليه؟

٤- فيم استفدت من وضعك الحالي؟ وفيم استفدت منه في تبرير تصرفاتك؟

٥- فيم استفدت من وضعك الحالي في التهرب من بعض المواقف؟

٦- ماذا سيكون وضعك لو لم تكن فيما أنت فيه الآن؟

٧- فيم استخدمت وظيفتك الحالية لكي تكون، أو لتحصل على، أو لتفعل؟

٨- فيم استخدمت وظيفتك الحالية لكي لا تكون، أو لكي لا تحصل على، أو لكي لا تفعل؟

٩- ما الذي يعوقك من الانتقال من وظيفتك الحالية؟

١٠- ما الذي سوف تقوم به لتغيير وضعك الحالي؟

عُد بالذاكرة وفكّر في المصادفات مع هذا النوع من الخبرة، هذه المصادفات من المحتمل أن تكون قد ارتبطت مباشرة بالأهداف الأكثر أهمية بالنسبة لك، وهنا بعض الأسئلة التي يمكن أن تساعدك في اكتشاف إحساسك بالغرض:

١- ما هو الأكثر أهمية في القيمة بالنسبة لك؟ ما الذي تفعله في العمل أو بعيداً عن العمل و يؤثر على تلك القيمة؟

٢- ماذا كان يعتبر واحداً من أحلام طفولتك؟ حدد تقاطعات الطرق في حياتك التي أخذتك بعيداً عن هذا الحلم؟ ولماذا اتخذت تلك الطرق المختلفة؟

٣- إذا لم يكن هناك من عقبات (سواء مالية، أو شخصية أو أخرى) ماذا ترغب أن تفعل في حياتك؟

٤- راجع إجاباتك مع الأسـئلة السابقة. ما هي الخطوة الأولى التي تستطيع اتخاذها تجاه التقابل مع تلك الأهداف؟

الهوية الشخصية

لقد وصلت لإدراك من كنت أنا، وأنه يوجد فرق بين من أنا؟ وماذا أفعل؟

إن وظيفتك واحدة فقط من مظاهر الهوية، ومجال عملـك واحد فقط من سـمات حياتـك. ولتحقيق بعض درجات المرونة فإنه ينبغي عليك الفصـل بين من تكون؟ ومـاذا تفعل؟ إنهـا عملية تطورية طويلـة الأجل، ولكنها تسـتحق المجهود. هذا الفصـل سـوف يبقيك مرنـاً أثناء فـترات الإحباط أو مواجهـة الصـعوبات الشخصـية بإعطائك الحرية للتركيـز على نواحي القوة، والفرصة لديك أكثر من التركيز على قلقك وخسارتك. إن خصائص هويتـك الشخصـية توجـد نوعاً من الأصـالة، التي بدورهـا تدعمك خلال فترات التغيير، وتوجد نوعاً من الانسـجام بين أحاسيسك وأفكارك وقيمك وأعمالك. فالأصالة تخلق قاعدة للمرونة.

وهنـا يوجد بعض الأفكار لتحاول تجربتها وبعض الأسـئلة لتفكر فيها، إذ ما كنت تريد تقوية إحساسك بالهوية الشخصية:

- اصـنع شـعاراً شخصـياً، يمكنك أن تصـممه بنفسـك أو تعديل شعار موجـود، وفكّر ماذا ينبغي أن يعني الشـعار الشخصـي، وكيف يمكنه أن يدعم ما تريده أن يمثل مثلما شعار الشركة يمثل قيم ومهمة الشركة.
- ضع تصوراً شخصياً لأهدافك. وأمعن الفكر في أين أنت الآن؟ واكتب ثـلاث حقائق عن نفسـك. وسـجل ثلاثة أحاسـيس مسـتوحاة من هذه الحقائـق، وفي النهايـة أكمل هذه العبارة مع تلك الأحاسـيس في ذهنك: «هذا الإحسـاس يشبه.........» ولإيجاد تصـور للتوجيه المستقبلي. أمعن التفكـير في أيـن تحـب أن تكون؟ أو مـاذا تريـد أن تنجز خلال السـنة

القادمـة؟ (أو تغيـر الإطـار الزمني الخاصـ بك) كرِّر نقـاط التمرين الثـلاث تلك. اختبر تصـورك المسـتقبلي. وحـاول مراقبـة والتحكم في تصرفاتك الشخصية بتلك الطريقة في نشاطاتك اليومية.

- سـجل قائمة بكل الأدوار المختلفة التي قمت بها في حياتك المهنية. سـجل قائمة بـكل الأدوار المختلفة التي تود القيام بها في حياتك المهنية. ما هي التغـيرات التي يجب أن تقوم بها لسـد تلك الفجـوة ولتقترب من الأدوار التي تريد أن تقوم بها؟
- سـجل قائمة ببعض «وصـايا الطفولة» (أنت تريد شيئاً ما عمليّاً للاستناد عليه، وإذا أردت شيئاً ما نُفذ بطريقة صحيحة، يجب أن تفعله بنفسك) ما هو الجزء الذي لعبوه لإيجاد الإحساس بالهوية التي أنت عليها الآن؟ وكيف كانت تلك الوصايا عائقاً لهويتك الشخصية التي تخيلتها لنفسك؟

الشبكات الشخصية وشبكات العمل:

يكـون المديـرون الذيـن يتمتعون بالمرونة شـبكة علاقات واسـعة من العلاقات الشخصـية والعلاقات المهنيـة. هـؤلاء المديـرون يكونـون أقل اعتمـادا على منظمة فردية، بل يسـتخدمون العلاقات الشخصـية في إنشـاء قاعدة دعم – العنصـر الحاسم في تحقيق الأهداف، والتعامل مع الصعوبات، وتطوير المنظور.

ولكن الشبكات الشخصية وشبكات العمل ليست فقط شـبكات حماية تستخدمها للهروب من سقوطك في وقت المشكلة.

ولكنهاسلسـلة من الأخذ والعطـاء المتبادل التي من خلالها تتعاون، وتشـارك بوجهات النظر، وتوسيع

> **إذا أنت قد طورت شبكة عمل بحجم جيد، فإنك تستطيع أن تضاعف تلك الشبكة أينما ذهبت وتلك حقاً مهارة قابلة للتحويل. وشبكة العمل تكون حيثما تكون أنت. إنها ليست مثل إني بعت بيتي، ولم يعد إطلاقا ملكي. إنني أستطيع أن أتصل تليفونيا مع أناس لم أتحدث إليهم خلال أربع أو خمس سنوات، فشبكة العمل تتحمل.**

نظرتـك للعالم، تقوية رؤيتـك، تعليم وتعلم مهارات جديـدة، وتظل متكيفاً مـع بيئتك. إن السـر في بناء شـبكات العمـل التي تضـيف لمرونتك هو عمل الاتصـالات الشخصـية. حاول التمرن على تلك الخطوات الأربع البسـيطة لبناء أو لإعادة تقييم الشبكات الشخصية وشبكات العمل الخاصة بك:

١- ضع قائمة بالأشخاص الذين يمكنك الاعتماد عليهم في أوقات الحاجة.

٢- أضـف لتلـك القائمة الأشـخاص الذين شـاركوا معك في أول قصـص النجاح.

٣- كم حجم المعلومات التي تعرفها عن هؤلاء الذين تضمهم القائمة؟

٤- اختر اسماً من القائمة - ما الذي تستطيع أن تفعله لهذا الشخص اليوم؟

وسـيلة أخرى يمكن أن تسـتخدمها لتحديد الأشـخاص لشبكة المعارف الشخصـية، وهي أن تختار شخصـاً تكون معجباً به في العمل، حدد مميزات هذا الشخص، وشاهد كيف يتعامل في المواقف المختلفة - وخاصة تلك المواقف التي تتعلق بالتغيرات في المؤسسة أو البيئة، ما هي أنواع التصرفات الإيجابية التي يتوقعونها؟ وكيف تستطيع أن تحاكي هذا السلوك في وظيفتك الحالية؟

الانعكاسات:

المطالبات المتكـررة لتحقيق الأهداف تجعل من الصـعوبة بمـكان إيجاد الوقـت للتفكـير حتى خلال الأوقات المريحة، وتزداد الصـعوبة في أوقات الضغط مثـل تقليص حجم المؤسسـة، أو عندمـا يكون مجال العمل مهـدداً ببعض الانحرافـات، أو عندما يحتاج المرء العناية بمشـكلة شخصـية. وحتى لو صح ذلك، فإنــه مــن الأهمية تحديد وقـت للتفكير، سـواء كنت

وظيفتي هي أن أزيد المبيعات بنسبة ٥٪ كل عـام . التفكير وكل ذلك شيء جيد ولكن الحـد الأدنـى إذا لم تتحقق زيادة المبيعات فهذه ليست وظيفتي، فلو كنت شاعرا، ربما عكست أكثر، ولكني لست شاعرا٠

تسعى لنجاح أو تواجه مشكلة شخصية. وبأخذ الوقت في التفكير يمكنك أن تطور من الوعي الذاتي درجة، والذي يمكن بدوره أن يحسن من مرونتك مع عالمك الشخصي أو عالمك المهني، فكّر في الانعكاس كتغذية مرتدة مؤثرة، ربما ستجد نفسك تقاوم التغير أو غير قادر على تقبل التغيير، وبمراقبة نفسك تجد نفسك غير منفتح على قناة التغذية المرتدة للمعلومات.

كيف تحفظ مذكرة الانعكاس

إن الاحتفاظ بمذكرة يعتبر أداة من الأدوات المؤثرة في بناء المرونة من خلال إنشاء الوعي العميق. يوصي مركز CCL باستخدام مذكرة تعليم شخصية كطريقة للحصول على الفهم العميق الضروري لتصبح أكثر تكيفاً. إن شكل ومحتويات مذكرتك مسألة اختيار شخصية. وفي كل الأحوال فإنه يوجد ثلاثة أجزاء نموذجية لمدخلات المذكرة:

١- الواقعة أو الخبرة. صف ما الذي حدث بموضوعية قدر الإمكان، لا تستخدم أسلوباً تحكيمياً والتزم بالحقائق. ماذا حدث؟ ومن الذي شارك في الحدث؟ ومتى حدث؟ وأين حدث؟

٢- رد الفعل . صف ردة فعلك على الأحداث بشكل واقعي، وبطريقة موضوعية بقدر الإمكان. ما الذي تريد فعله كرد فعل للحدث؟ ما الذي فعلته في الواقع؟ فيما كنت تفكر؟ ماذا كان إحساسك؟

٣- الدروس. فكر في الخبرة وردة فعلك عليها. ما الذي تعلمته من الحدث ومن ردة فعلك عليه ؟هل الحدث يقترح تحدياً تطويرياً ينبغي عليك معالجته؟ هل لاحظت نمطاً معيناً لردود أفعالك؟ هل ردة فعلك كانت مختلفة عما كانت عليه في الماضي خلال الخبرات المألوفة ، وهل هذا يفرض اقتراحا بأن تقوم بعمل تقدم أو ارتداد على كفاءة القيادة الحكيمة؟

إذا وجدت أن الانعكاس يصعب التعامل معه، فإليك بعض المقترحات:

- أوجد الأسس والأدوار المتكررة التي وراء ردة الفعل.
- أعد ترتيب الأولويات لتخصيص وقت لردة الفعل.
- استخدم معلومات تقييم الأداء كمناسبة لرد الفعل.
- احتفظ بمذكرة.

مهارة الانتقال:

- لا تتردد في السؤال حتى لو غيّرت تعريف نفسك أو عملك.

- أعد صياغة كيف ترى علاقة مهاراتك مع الشركة، مع قيمك، ومع أهدافك؟ من خلال اختيار مواهبك في رؤية جديدة، فإنه يمكنك أن ترى كيف ينبغي لمهاراتك أن تتحول إلى أنماط جديدة في العمل والسلوك.

- ولمساعدتك في الحصول على منظور جديد للمهارات المألوفة، حاول المقترحات الآتية:

قائدنا الحالي يقود بمثالية دون دعاية أو إعلان، لقد تغلب هذا الشخص على معوقات كبيرة ليصل إلى أعلى المراكز في المجتمع قادماً من أدنى طبقات المجتمع. والآن أعاد لمجتمعنا المحلي مثاله الإيجابي للخدمة الثابتة التي تعني صفقة عظيمة للشركة.

- حدد المهارات التي تمتلكها وتستخدمها في مكان العمل،وفي المنزل وفي مجتمعك، وأين ينبغي لتلك المهارات أن تعمل؟ حاول من خلال الأنشطة التطوعية اختبار السلوكيات المختلفة لتطوير مهاراتك الفنية إلى أرضية غير مألوفة دون الضغط على أداء الوظيفة.
- صف خمس وظائف (مجالات) مختلفة يمكنك القيام بها اليوم موضحاً مهاراتك الحالية.

العلاقة بالمال:

«أنا أدرك أنني أستطيع دائماً أن أحصل على دخل من مكان ما، ربما من خمسة أو ستة أماكن، ولكن كون الدخل سوف يدخل فهذا ليس الأكثر أهمية».

بناء المرونة ليس دائماً يختص بتحسين شخصيتك ومهاراتك الفنية أو إعادة صياغة مواهبك في أشكال جديدة. المرونة أيضاً تأتي من خلال مراجعة كيفية ارتباطك بالعالم الخارجي. فربما يكون هذا أكثر وضوحاً عندما يتعلق الأمر بنظرتك تجاه المال. المبالغة فى التطلعات أو حتى التقليل من القدرات يحد من مرونتك في مواجهة التغيير. وإليك تمريناً صغيراً قد يساعدك في توجيه علاقتك مع المال:

١- انظر إلى ميزانيتك الشخصية. سجل قائمة بالأشياء التي تحتاجها والأشياء التي تريدها.

٢- افحص ميزانيتك لتحدد حجم الدخل الأدنى، الذي تحتاجه لتغطية الضروريات، ثم فكّر وحدّد الطرق البديلة للحصول على هذا الدخل.

٣- وإذا كان هناك فجوة بين ما تريد والمبلغ المتاح، فرتب قائمة باحتياجاتك حسب الأفضلية

٤- ما هي بعض الطرق البديلة للحصول على المال، لتفي بالاحتياجات التي تريدها؟ وما هي بعض الأشياء في قائمة الاحتياجات التي تريدها ويمكن تأجيلها؟

٥- إذا كان المال ليس عقبة، فأي الأشياء في قائمة احتياجاتك مازلت تريدها؟ رتب اختياراتك.

٦- إذا كان الوقت ليس عقبة، فأي الأشياء في قائمة احتياجاتك مازلت تريدها؟ رتب اختياراتك.

عريضة المرونة

ألـقِ نظرة على البنود في هذه القائمة، واملأ الدائرة الأقرب لتقييمك لنفســك في كل من مجالات المرونة التســعة. ماذا تخبرك القائمة عن درجة مرونتك؟ ما هي قوة المرونة التي يمكن أن تعتمد عليها في أوقات التغيير؟ ما هي المجالات التي ينبغي تطويرها لتصبح أكثر مرونة؟

تطوير المرونة المطلوب حدد المهارة التي يجب أن تطورها لزيادة المرونة	قوة المرونة حدد المهارة التي يمكن أن تعتمد عليها في أوقات التغيير
تقبل التغييـــر	
التغيير يجعلني مضطربا. أنا لا أريد أن أواجه تحديات جديدة دون ما أملك بعض أنواع السيطرة على الموقف	أنا منسجم مع التغيير، وأراه فرصة لتطويري كقائد.
الاستمرار في التعلم	
أريد أن أكون ملتصقا بما أعرفه جيدا وبالمهارات التي تعود بي لهذه النقطة في مجال عملي. بعض الناس يتوقعون أن هذا جزء منْ: مَنْ أكون؟	التغييرات تعطيني الفرصة لأتعلم مهارات جديدة واختبار أفكار جديدة أحب أن أبني على نجاحاتي وإخفاقاتي السابقة.
تحفيز الذات	
لدي ما يكفي لترشيد العمل بتقاريري المباشرة، وإذا رغبت تلك الشركة في تطويري ينبغي أن تعطيني بعض أنواع الخطط.	إنني أقيم بانتظام ملكاتي، وأبقي عيني مفتوحة على مهام العمل، ويقودني ذلك لبناء مهارات إدارية وتطويري كقائد.

الإحساس بالغرض	
إذا طلبت الشركة طريقة عمل محددة، فمن أكون أنا لأقول إذا ما كان هذا صحيحاً؟ فعملي لم يصمم لكي يتبع نظاماً قيماً، إنها طريقة حياتي التي لا أستطيع تغييرها لتصبح شيئا آخر.	أحب أن أعتقد أن عملي يؤثر على قيمي الشخصية إنني أحاول أن أجعل قراراتي تستند على ما هو مهم بالنسبة لي ويتوازن مع مهمة الشركة.
الهوية الشخصية	
إني أعيش من أجل عملي. لم لا؟ ما أول سؤال عادة يسأله شخص لك؟ ما عملك؟ وليس كيف تصف نفسك؟	حقيقة أنا أحب عملي، ولكنه لا يحدد من أكون أنا. فلدي مساعي خارج العمل وتمثل أهمية بالنسبة لي بقدر أهمية عملي.
شبكة العلاقات الشخصية والمهنية في الحقيقة أنني أحترم أسرتي وأصدقائي وزملائي، يوجد أوقات كثيرة لتلك العلاقات أستطيع البقاء أكثر حاليا مقارنة مع ما يفعله أصدقائي وزملائي خارج العمل، ولكن لا يبدو أن هناك وقتاً كافياً.	حقيقة أن شبكة العلاقات مفيدة في حالة وجود كساد وتقليص من قبل الشركة. أود أن تساعدني في الخروج من الارتباك، إني أرغب أن أبقى على اتصال مع هؤلاء الأشخاص الأقرباء مني ولهم اهتمام شخصي بحياتهم.
التفكير	
يوجد أشياء كثيرة جدا دائماً للقيام بها، إنها مثل تصرفاتي، فأنا أحب أن أتذكر لأرى، إذ ما كان هناك خيار آخر كان ينبغي أن أفعله.	إنني أتيح بعض الوقت كل يوم لمراجعة قراراتي جريان الأنهار الجليدي، ليس لدي الوقت للجلوس وأسترخي لأحلام اليقظة: إلى أين أنا ذاهب، وكيف أصل هناك؟
انتقال المهارات	
كل وظيفة تتطلب مجموعة مميزة من المهارات، و تأخذ وقتاً طويلاً لتطوير تلك المهارات، وهي غير كفأة لأخذ شخص ما بعيدا عن الدور المألوف والطلب منهم أن يقوموا ببعض أعمال أخرى.	يمكن أن تبرهن مهاراتي أنها مفيدة لهذه الشركة في دور آخر، أستطيع نقل خبراتي خارج العمل إلى فرص تطويرية أخرى.

العلاقة مع المال	
لـدي مسؤوليـات، وتلـك المسؤوليـات تكلفني الأموال. وليس هناك حـل لذلـك بالإضافة إلى أنـه يوجـد آمـال مؤكـدة، بأنـك حينما تصل إلى وظيفتي فإنك تستطيع تُمنح نوعـاً معينـاً من أشـكال الحيـاة، ينبغي عليـك فقـط العمـل بجديـة إذا أردت الأشياء الجميلة في الحياة	أحب الأشياء، أليس كل شخص كذلك؟ ولكـن أنـا لا أريـد الوقوع في فـخ العمل لساعـات طويلـة ومواجهة مهـام زائدة، لكي أسـدد للأشياء التـي لا تؤثر فعليا في اهتماماتي وقيمي، إنني أجعل راتبي لنفسي، إنني أفكر في مشترياتي قبل أن أقوم بشرائها.



قراءات مقترحة

- Bridges, W. (198.) Transitions: Making Sense of life>s changes. New York: Addison-Wesley.
- Bunker,K. The power of vulnerability in contemporary leadership.

  Consulting Psychology journal: Practice and Research, 49(2), 122136-.
- Lombardo, M. M., & Eichinger, R.W. (1989) Eighty-eight assignments for development in place. Greensboro, NC: center for Creative leadership.
- McCauley, C.D., Moxley, R.S.,&Van Velsor, E.(Eds.) (1998)The Center for Creative Leadership handbook of leadership development. San Francisco: Jossey-Bass.
- McCall, M.W.Jr., Lombardo, & Morrison, A.M. (1988). The lessons of experience. Lexington, MA: Lexington Book.
- Noer, D. (1993). Healing the wounds: overcoming the trauma of layoffs and revitalizing downsized organizations. San Francisco: Jossey-Bass. O>Neil, J. (1993). The paradox of success: When winning at work means losing at life. New York: Putnam.
- Pulley, M.L. (1997). Losing your job - reclaiming your soul: Stories of Resilience, renewal, and hope. San Francisco: Jossey-Bass.



خلفيـــة

هذا الكتاب الاسترشـادي يوحد ويوضـح الأساسـيات التـي تُدرس في برامـج تطويـر القيـادة في مركـز القيـادة (CCL). تؤكد برامـج المركز في تطويـر القيـادة على مفاهيم تنميـة الوعي الذاتـي، والرغبة في التعلم، والعناصر الحاسمة لبناء المرونة.

وينطلق المركز وبشكل كبير من نتائج الدراسات والبحوث المعمقة التي أجراهـا ويجريها من خلال جمع المعلومات عن حيـاة المديرين التنفيذيين، والخـبرات التي تراكمت لديهم في مجالات أعمالهم. وتحليل المركز في هذه النقطـة يركز على ثلاثة موضـوعات واسـعة: مهام الوظيفة، والصـعوبات والتدريب الرسمي. وفي كل تلك الموضوعات الخاصة قام المديرون بخطوات تطويرية واسـعة مسـتخدمين مهارة المرونة في التحديات التي واجهوها في أعمالهم.

شـيء آخـر مرتبـط بالمرونـة وجـد في بحـوث المركز، هـو الانحراف التنفيذي، الذي يظهر أن مقاومة التغيير (والذي يساهم في قصور المرونة) هـو عامل انحـراف، أما الانفتاح للتغيير(والذي يمكن أن يسـاهم في درجة كبـيرة مـن المرونة) يقـود إلى النجـاح المهنـي والإداري. في الحقيقة أكثر عوامـل النجاح التي ذكرت كثـيراً في بحوث المركز هـي القابلية للتطوير أو التكيف. تلك القابلية هي مفتاح تكوين قبول التغيير، الذي يترسـخ في قلب المدير والقائد المرن الناجح.

تمشـياً مع هذا البحث وتجاوباً مع مبادرات مركز (CCL) التعليمية، هـذا الكتيـب يتعادل مـع بحث ماري لـينّ بوللي عـن المرونة بـين المديرين التنفيذيين والآخرين الذين بقوا وتطوروا حتى أثناء الإحباطات والصعوبات

الشخصـية. رؤيتها عن كيفية يحول هؤلاء الباقون النكسات إلى فرصة، كل ذلـك مذكور بالتفصـيل في كتابها الصـادر في عـام ١٩٩٧، «فقدان عملك استرداد روحك» قصص عن المرونة، والتجديد، والأمل.



ملخص لأهم النقاط

تتيح لك المرونة الإفاقة بسـرعة من تبعات التغيير والصـعوبات وسوء الحظ، والأشخاص المرنون يبدون المرونة والتحمل و التفاؤل، والانفتاح على التعلم.

قصـور المرونة هو إشـارة إلى الاحتراق، والإعياء، والقلق، والكسـاد، موقف الدفاع (التبرير) والاسـتخفاف.إن المرونـة لا تعطيك الأدوات فقط التي تتعامل بها مع الصعوبات والإحباطات، ولكنها تسمح لك أيضا بتطوير مهـارات ووجهات نظر جديدة من خلالها تقودك للاسـتمرار في النجاح في العمل وخارج العمل.

النـاس غالباً ما ينظرون إلى الأشـخاص الذيـن يتمتعون بالمرونة على أنهم شخصـيات مميزة، وهادئة، وقوية، أو لا يتأثرون، ولكن المرونة ليست عسـيرة، بالرغم من أن الإصـرار - خاصـة الإصـرار للتعلم من الأخطاء والنجاحات - يلعب دوراً رئيسـاً، والشـخص المرن يسـير علـى هذا الدرب بتوسيع منظوره، و يكون منفتحاً على التغيير، و يكون شغوفاً للتعلم.

إن المرونة مهمة؛ لأن التغيير واسع الانتشار.

تواجه مؤسسـات اليـوم كل أنواع التغيير بطريقـة نموذجية، يمكن أن تؤثـر على مهارات قيادتـك، وأدائك الإداري أو حتى المهنـي. إنها يمكن أن تغير انطلاقاتهـا، وتركيزها العالمي، أو إسـتراتيجيتها.إن التغييرات يمكن أن تحدث للبيئة التي توجد بها أعمال الشـركة أو لخدمة السوق. يمكنك أن تظـل قائمـاً وأن تتطور حتى خلال تلك الأوقـات الثابتة أو في ظل التغييرات المركبة ببناء مهارات المرونة.

المرونــة يمكنهــا أن تتطور، فمــن الممكن تغيير منظوراتــك، وعاداتك، وردود أفعالك بتعديل أفكارك وتصرفاتك في تسعة مجالات: (تقبل التغيير، الاستمرار في التعلم، تحفيز الذات، الإحساس بوجود هدف، شبكة العلاقات الشخصــية والمهنيــة، الانعكاس، انتقــال المهارة، علاقتك بالمــال) وعندما تصــبح مرناً فإنــه يمكنك أن تســتوعب وتتعلــم من التغييرات الشخصــية والمهنية، جاعلاً منهم مفتاحاً لتطوير قيادتك.



للمدير الممارس

بناء صورة قيادية حقيقية

دليل الأفكار العملية

كوري كويسول
داڤيد كامبل

نقله إلى العربية
مركز ابن العماد للترجمة - دمشق



العبيكان
obeikan

دليل الأفكار العملية

بناء صورة قيادية حقيقية

تأليف

كوري كويسول وداڤيد كامبل

نقله إلى العربية

مركز ابن العماد للترجمة - دمشق

العبيكان
Obeikan

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم
MOHAMMED BIN RASHID
AL MAKTOUM FOUNDATION

Original Title
AN IDEAS INTO ACTION GUIDEBOOK
Building an Authentic Leadership Image
Corey Criswell and David Campbell

ISBN 978-1-60491-003-2

Published by: Center for Creative Leadership, Post Office Box 26300, Greensboro, North Carolina 27438-6300. (U.S.A.)

ISBN

الناشر العبيكان Obeikan للنشر

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة الموسى للمكاتب
هاتف 2937574 - 2937581 فاكس: 2937588 ص.ب: 67622 الرمز: 11517

الطبعة العربية الأولى 1430هـ - 2009م

(ح) مكتبة العبيكان، 1429هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

صدرت هذه الطبعة باتفاقية نشر خاصة بين الناشر العبيكان Obeikan و

MOHAMMED BIN RASHID AL MAKTOUM FOUNDATION

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم غير مسؤولة عن آراء المؤلف وأفكاره، وتعبر الآراء الواردة في هذا الكتاب عن وجهة نظر المؤلف وليس بالضرورة عن رأي المؤسسة؟

امتياز التوزيع شركة مكتبة العبيكان Obeikan

المملكة العربية السعودية - العليا - تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة
هاتف 4160018 - 4654424 فاكس 4650129 ص.ب 62807 الرمز 11595

توطئة

سلسلة الكتب

دليل الأفكار العملية

تعتمد هذه السلسلة من الكتب على المعرفة العلمية التي أنتجها مركز القيادة الإبداعية خلال أكثر من ثلاثين سنة من البحث والأنشطة التعليمية التي جرت بالمشاركة مع مئات الآلاف من المديرين والتنفيذيين. لقد اختلفت شراكة هذه المعرفة عن مثيلاتها في الأقسام الجامعية أو الهيئات المهنية أو المكاتب الاستشارية. والمركز ليس هو مجرد مجموعة من الأفراد المتمرسين (ذوي الخبرة)، على الرغم من أن مؤهلات كوادره تُعد متميزة جداً، وإنما يمكن النظر إليه على أنه مجتمع يشترك أعضاؤه بمجموعةٌ من المبادئ، ويعملون معاً لفهم وإيجاد الاستجابة للتحديات القيادية والتنظيمية.

تهدف هذه السلسلة إلى إمداد المديرين بنصائح خاصة بكيفية إكمال مهمة تنمويَّة، وهي أول تحدٍّ من التحديات التي تواجه القيادة، وهي في سبيلها لتحقيق ذلك.

تحمل هذه السلسلة مهمة المركز التي تهدف إلى تقدم فهم وتنمية وممارسة القيادة لنفع جميع أفراد المجتمع. نحن نعتقد أنك سوف تجد أن هذه السلسلة - «دليل الأفكار العملية»، إضافة مهمة جداً لوسائل وأدوات القيادة.



مُحتَوَيَاتُ الكِتَابُ

الموضوع الصفحة



موجز مفيد للمديرين التنفيذيين

يفترض كثير من القادة بأن بناء الصورة أمر سطحي وظاهري لذا فإنه غير مهم، ولكن يمكنك الاستفادة من معرفة الطريقة التي تظهر بها للآخرين، وإجراء تحسينات إذا كان ذلك ضرورياً، وهذا لا يعني تكوين صورة مزيفة. الفكرة هنا أن تتعرف على ملامح نفسك الحقيقية التي يجب أن تظهر للآخرين - لكنها لا تظهر. يقتضي منك صنع صورتك أن تحصل على صورة واضحة عن الصورة التي يراك عبرها الناس الآن، وأن تقرر ما هي الصورة التي تريد أن تظهر بها، وأن تطور مهاراتك لتسد الفجوة بينهما، وأن تتدرب. إن المهارة والتدريب ضروريان لكي تكون مرتاحاً في دورك القيادي ولتمتلك صورة تلائمه.



صورة قائد

إن صورتك هي الفكرة التي يكوّنها الآخرون عنك نتيجةً للانطباعات التي تتركها لديهم. وفعاليتك، بوصفك قائداً، مرتبطة بصورتك. كما أن قدرتك على أن تُظهر حضوراً قيادياً للموظفين والزبائن والشرائح المهمة الأخرى وعامة الجمهور متعلقة إلى حد بعيد بمقدرتك على القيام بعملك على نحو جيد، وصورتك بعدئذ قد تكون إما مصدر قوة أو مصدر مسؤولية عندما تنهمك في مهام القيادة وأدوارها.

يخطئ كثير من الناس عندما يفترضون أن الاهتمام ببناء الصورة أمر سطحي وظاهري لذا فإنه غير مهم. ومهما يكن ، يستطيع القادة أن يستفيدوا من معرفة الطريقة التي يظهرون بها للآخرين ويجرون التحسينات إذا كان ذلك ضرورياً. إن دراسة لـ١٥٠ مديراً تنفيذياً كبيراً من الذين حضروا إلى قيادة مركز القيادة المبدعة CCL في برنامج القيادة في القمة تُبين أن للصورة التي يوصلها القادة للآخرين علاقة مهمة بإدراك مهارتهم القيادية. وتظهر هذه الدراسة أيضاً أن القادة الذين أوصلوا رؤية قوية قد صُنفوا في مرتبة أعلى من أولئك الذين أوصلوا رؤية ضعيفة وفقاً لعوامل مهمة متعددة - عوامل مؤثرة مثل: القدرة على أن يقود المرء التغيير كونه ديناميكياً، والكفاءة في التخطيط الإستراتيجي كونه بعيد النظر، والإيحاء بالالتزام كونه أصيلاً وامتلاك صورة تنفيذية قوية، وإن كل عامل من هذه العوامل متعلق بسلوكيات محددة ويمكن أن يُحسَّن عبر الاطلاع والتدريب.

وينظر إلى الصورة عموماً على أساس أنها مبنية على ملامح خارجية متنوعة مثل المظهر الجسماني أو الحالة الشكلية، وتتأثر صورتك بهذه العناصر لكنها تتأثر أيضا بأي انطباع تتركه لدى الآخرين. وتسهم شخصيتك ولغتك الجسدية وأسلوب حديثك في صورتك.

هل أشرتُ إلى ذلك؟ هذه بعض السلوكيات النموذجية وتفسيراتها الشائعة. هل تستطيع أن تفكر بسلوكيات أخرى؟	
السلوكيات	التفسيرات
نقص الاتصال عبر العيون	مخادع
أذرع متعامدة	وضع دفاعي
(ام- - - اه)	عصبي
نقل البصر من مكان إلى آخر	ليس جديراً بالثقة

قد تكون صورتك هي القناة التي يعرفك الناس عبرها أول الأمر، ويمكن أن يكون لها تأثير كبير على كيفية معرفتهم بك شخصاً وقائداً، وفيما إذا كان شخص ما يعمل لمعرفتك عبر لقاء أول، فمع مرور الوقت وعبر وسائل الإعلام أيضاً تُبث صورتك ويتم تكوين سمعتك. في المدى القريب، تكون الصورة مهمة؛ لأن لديك دقائق قليلة فقط كي تتفاعل قبل أن يستنتج الآخرون أحكامهم عنك، وفي المدى البعيد ترتبط

صورتك بمصداقيتك وفاعليتك، ويقدّر الناس الاتساق والانسجام فيما تقول وفيما تعمل وكيف تظهر.

ولحسن الحظ، لديك قدر كبير من التحكم في الصورة التي يكوّنها الآخرون عنك. تضع لورا مورغان روبرتس من كلية الأعمال في جامعة هارفارد ذلك بهذه الطريقة، يتدبر الناس أمر الانطباعات عبر سلوكهم غير اللفظي (المظهر والسلوك)، وعبر العبارات اللفظية (طبقة الصوت ونبرة الصوت وسرعة الكلام والقواعد والكشف والإظهار)، وعبر الأفعال التوضيحية (المواطنة وأداء العمل).

إن صنع صورتك يقتضي منك أولاً أن تحصل على صورة واضحة عن الصورة التي يراك الناس بها في الوقت الحاضر، وبعدئذ أن تقرر ما هي الصورة التي تريد أن تظهر بها وأخيراً أن تطور مهاراتك كي تسد الفجوة.

لماذا إدارة الصورة؟

لماذا على القادة أن يركزوا على فهم صورتهم وإدارتها؟ أعرض هنا أسباباً متعددة:

- لديك الآن صورة والسؤال هو فيما إذا كانت هذه هي الصورة التي يجب أن تكون لك لتكون قائداً مؤثراً. يكّون الناس آراءهم عن الآخرين طوال الوقت، ولكونك يقظاً ومتنبهاً لصورتك الحالية وتتبنّى طريقة فعالة لإدخال التحسينات عليها حيثما

كان ذلك ضرورياً، فإنك تستطيع سد الفجوة بين الطريقة التي يراك بها الآخرون وبين صورتك المرغوبة، وهذا مهم على وجه الخصوص في المؤسسات المبعثرة جغرافياً والضخمة هذه الأيام، حيث قد يمضي الموظفون قليلاً من الوقت مع المديرين الكبار أي أنهم يرونهم ضمن مجالات محدودة.

- سيضع الناس افتراضات عنك. في ظل غياب معلومات حقيقية واتصالات متكررة، يضع الناس غالباً افتراضات. ومن المحتمل أن يكون ما يلفقه الناس تشويهاً وتحريفاً للحقيقة وتتعرض صورتك بوصفك قائداً للخطر نفسه. وفي ظل غياب معلومات موثوقة ورؤية شخصية ثاقبة بشأن الاتصال معك، فإن الناس قد يصلون إلى استنتاجات خاطئة عمن تكون وما هي قِيمك وأي نوع من القادة أنت وكيف تؤدي عملك على نحوٍ جيد.
- صورتك تتحدث أكثر مما أنت تفعل. قد تُمضي كثيراً من الوقت في إيجاد ما يجب عليك قوله وصقله وتهذيبه- تحضير وثائق وعروض وصناعة صورتك. ولكن كل تلك المعلومات تُفسر في سياق «مَن أنت» وبدقة أكثر مَن يعتقد الناس أنك تكون، وكيف تقول شيئاً ما يكون له تأثير كبير على ما يسمعك الناس تقوله. تُنقل رسالتك بقوة عن طريق لغة الجسد وارتفاع طبقة الصوت في الكلام وانخفاضها وكذلك عن طريق تصرفك. يجب أن يكون هناك انسجام بين كلماتك وأفعالك وأسلوبك، وإلا، فإنك ستكون موضع شك. وإذا كنت قد أعلنت عن تغيير رئيس في

المؤسسة، على سبيل المثال، فمن غير المحتمل أن يتذكر الموظفون التفاصيل، ولكنهم سيتذكرون كيف أبلغت المعلومات وردّة الفعل على موقفك وتصرفك. واستناداً إلى الانطباع الذي تتركه، فإنهم سيقولون أشياء مثل: «إنه لا يؤمن بكلمة مما يقول»، أو «إنه حقاً متحمس بشأن هذا النظام الجديد».

احصل على صورة واضحة عن الصورة التي يراك الناس عليها في الوقت الحاضر، وقررّ ما هي الصورة التي تريد أن تظهر بها، وطورّ المهارات كي تسد الفجوة.

- يبحث الناس عن العلاقات الشخصية: تُفسر الصورة عبر عدسات الأفضلية الشخصية، حيث إن صورتك غالباً ما تتأثر تأثراً كبيراً بعلاقاتك الشخصية مع الآخرين، أو بكونهم قادرين على أن يتماثلوا معك بطريقة شخصية ما. في مركز القيادة الخلاقة CCL، «قوة الشخصية» واضحة في برنامج تطوير قيادتنا. وعبر التعريفات الأولية، يُطلب من المشاركين أن يتحدثوا في الصف عن عملهم وعن تحديات قيادية حالية وواقعية مسلية عن أنفسهم كهواية مثلاً وتجربة سفر ومغامرة عائلية واهتمام فريد أو مهارة. وينسى المشاركون الآخرون، غالباً، التفاصيل المهنية، ولكنهم يتذكرون بيسر وسهولة المعلومات الشخصية.
- يمتلك الناس توقعات كبيرة: نريد من القادة أن يكونوا جديرين بالحب وجذابين وذوي مظاهر حسنة ومنَظمين، وبالوقت نفسه

نريد منهم أن يكونوا فوق العيب وأكثر من عاديين ومعبرين عن معاييرنا العالية في زمن اليوتيوب YouTube وMySpace وآلة التصوير وهاتف الفيديو (video phones) والاتصالات الفورية، ويمكن أن تُلطخ سمعة القائد وتُشوّه بسبب عثرة أو عمل غير لائق، وبصعوبة يمكن أن تُنسى الانطباعات.

الصورة والمصداقية

إن كثيراً من المديرين التنفيذيين الذين يحضرون إلى مركز القيادة الخلاقة CCL في برنامج القيادة في القمة يتصارعون مع مصداقيتهم بوصفهم قادة، فهم غالباً ما يشعرون بحاجة قوية للمحافظة على صورتهم التنفيذية التي تصبح العقبة رقم واحد لمصداقيتهم، وهم غير واثقين من مسألة كيف أنهم سيصبحون قادة موثوقين وصادقين، وبالوقت نفسه يعملون على صنع صورتهم.

إن اقتراحنا للأشخاص الذين يتعرضون لهذا المأزق هو أن يعيدوا التفكير بفهمهم لـ «صورة تنفيذية»، وقد حددوها غالباً بتدقيق أكثر مما هم يحتاجون إليه، كما أنهم وضعوا قيوداً مُحكمة -على نحو غير ضروري- على أنفسهم في محاولة منهم للمحافظة على مظهر قوي، في حين أن الكشف عن شخصيتهم وإنسانيتهم هو إشارة أفضل للقيادة الفعالة.

بما أنك تعمل كي تعبّر عن قيادة مؤثرة، تذكر أن العمل على صورتك ليس تزييفا لأي شيء، إنه إظهار للسلوكيات والمهارات التي تسمح لذاتك الحقيقية بأن تكون الأكثر فعالية وصقلٌ لها أيضاً.

- المهن المديدة تقتضي الاستثمار. إنك تستثمر في مهنتك بطرق كثيرة: التعليم والتدريب، التجربة والشبكات ووضع الأهداف، فلا تدع صورة سلبية أو رديئة تدمّر إمكانيتك القيادية أو تحدٍّ منها، وتماماً كما تهتم بتطوير الخبرة التقنية والمهارات الشخصية المطلوبة لتكون ناجحاً في عملك، عليك أن تطور صورتك بطريقة تفيدك كونك قائداً.

نريد من القادة أن يكونوا جديرين بالحب وجذابين ذوي مظاهر حسنة ومنَّظمين، وبالوقت نفسه نريد منهم أن يكونوا فوق العيب وأكثر من عاديين ومعبرين عن معاييرنا العالية.

- تؤثر صورتك في أداء الناس حولك، خصوصاً مرؤوسيك. فإذا ظهرتَ للناس شخصاً منتجاً ومتفائلاً ومتمكناً وعادلاً، فسوف تعدُّ هذه الصفات مرغوبة بين الدوائر المباشرة، والعكس صحيح أيضاً حيث أن المكر وتدبير الدسائس والإهمال في العمل يمكن أنْ تُنقل إلى الآخرين أيضاً.

للصورة التي يوصلها القادة علاقة مهمة بمدرِكات مهارتهم القيادية.

تقويم صورتك

ليس سهلاً أن نرى أنفسنا بالطريقة التي يرانا بها الآخرون. لكن نظرة ثاقبة إلى الصورة التي لدى الآخرين عنك، أمر جوهري لفهم إلى أي مدى صورتك تساعد فعاليتك أو تعيقها. استخدم ورقة العمل رقم /١/ لتبدأ هذه العملية. بعدئذ، تابع مع الأسئلة والنشاطات التي تليها.

أسئلة للتأمل:

- ما هي الكلمات الثلاث التي تريد أن تستخدمها لتصف صورتك القيادية؟ وما هي الكلمات التي تريد أن يستخدمها رئيسك؟ وما هي الكلمات التي تريد أن يستخدمها مرؤوسوك؟ وماذا بشأن الجماعات الأخرى؟
- ما هي التغذية الراجعة التي حصلتَ عليها بشأن صورتك وكيفية تواصلك؟ وما هي التعليقات التي سمعتها والتي يمكن أن تكون مفاتيح للطريقة التي يراك بها الناس؟
- ما هي الصورة التي تم إيصالها من قِبل القادة في مؤسستك ؟ إلى أي حد تعدّ صورتك لائقة؟. ضع الأمور في سياقها. إن الأمر الذي يسهم في تكوين صورة إيجابية في مؤسسة ما قد ينتقص منها في مؤسسة أخرى. فعلى سبيل المثال قد تريد أن تستخدم اختلاق قصة للتشجيع على المشاركة في تحقيق الأهداف، ولكن مؤسستك قد تعمل بعقلية «فقط الحقائق».

- فكّر بوقت عملت فيه صورتك لمصلحتك. كيف يمكن أن تكرر ذلك النجاح أكثر؟ فكّر بوقت لم تخدمك فيه صورتك على نحوٍ جيد، ماذا يمكن أن تفعل خلافاً لذلك في المستقبل؟.
- فكّر في سيناريوهات متنوعة. شخص لشخص، وخطابات معّدة، ومجموعات ضخمة، وخطابات مرتجلة،... إلى أخره. في أي أوضاع تشعر أنك قوي ومرتاح ومتى تشعر أنك ضعيف وغير مرتاح؟

نشاطات من أجل معلومات أكثر:

- اتخذْ الوضع الصعب. أحد مكونات دورة برنامج القيادة في القمة لمركز القيادة الخلاقة، هي مقابلة إعلامية لِعرض حديث عن الأعمال، تستطيع القيام بالشيء نفسه باستخدام الاتصالات أو قسم الموارد البشرية في مؤسستك. ليكن لديك المُحاور الذي يسأل الضيف- أنت – عن رؤيتك لشركتك وقسمك أو مشروعك بالإضافة إلى أسئلة عن مجالات المشكلات والنجاحات. سجّل الجلسة في شريط فيديو، ولخص كيف عملتَ مع مجموعة من الأصدقاء والزملاء الموثوقين. ماذا قال لك سلوكك أمام آلة التصوير بشأن صورتك؟ تبصر في تقويمك السلوك غير اللفظي والتلميحات الصوتية وإيصال الرسالة.
- ابحث عن التغذية الراجعة. تحدث إلى الناس في مؤسستك كي تحصل على معالجة أفضل لصورتك أو سمعتك. ستفلح

المقاربة المباشرة مع بعض الناس، بينما مع أناس آخرين يكون من الحكمة أن تفتش عن مفاتيح لذلك، وأن تسأل بطريقة غير مباشرة. اكتشف فيما إذا كانت مؤسستك تستخدم تقويمات الـ ٣٦٠ درجة.

- ابتدع بؤرة نشاط واهتمام. اختر إطلاق صورة واحدة وركّز عليها لمدة أسبوع واحد فقط. ماذا تلاحظ بشأن نفسك؟ ما الذي تفعله لدعم الصورة الإيجابية التي تريد أن تمتلكها؟ ما الذي يقيدك وما الذي يضعفك؟. قد تريد أن تحدد زميلاً في العمل كي «يستكشفك» طوال الأسبوع، دعها أو دعه يراقبك ويقدم لك التغذية الراجعة عن قضيتك أو تحديك في نهاية الأسبوع.

ورقة عمل رقم / ١ /   نظرة أولى

بناء على معطيات الشهرين الماضيين، استعرض كل السلوكيات المتعلقة بالصورة المدرجة في القائمة أدناه. على مقياس من ١ إلى ٤ (من الأدنى إلى الأعلى)، صنف كل بند وفقاً لقدر المهارة التي تعتقد أنها لديك. في العمود الثاني أشر كم مرة تقوم بذلك، ومرة ثانية استخدام المقياس من ١ إلى ٤ (نادر جداً إلى كثيرٍ جداً). وأخيراً قد يكون لديك آخرون يصنفونك أيضاً. اسأل زميلك في العمل أو رئيسك أو مرؤوسك ليقدم لك التغذية الراجعة.

السلوك	كم مرة	كم هو جيد
- أهتم بصورتي	....	....
- آخذ بالحسبان الصورة التي أُظهرها عبر قنوات الاتصال: عروض ضخمة، وشخص لشخص، والبريد الالكتروني	....	....
- آخذ بالحسبان الصورة التي أُظهرها للناس على كل المستويات، الرؤوساء، وزملاء العمل والمرؤوسون.	....	....
- أنا حَسنُ الاستعداد وأعبر عن نفسي بوضوح	....	....
- أسلوب كلامي واضح ويسمع بسهولة ومفهوم	....	....
- أنا متفائل	....	....
- لغة جسدي تظهر أنني مرتاح في دوري	....	....
- أُعد ودوداً	....	....

اختيار صورتك

يقتضي منك تطوير صورتك القيادية أن تمتلك رؤية لتلك الصورة. ما هي الصورة التي تريد أن تُوصلها؟ وماذا عنك ألا يبدو أنك ستظهر بالطريقة الأفضل؟ وما هو نوع الصورة المهم بالنسبة لك كي تكون عليها في مؤسستك أو مجالك؟

في اختيار صورتك ووضع الأهداف من أجل تحسينها، ستكون بحاجة لأن تأخذ بعين الاعتبار سلسلة من الاحتمالات. غير أن هذا لا يعني أن نقول إنك تحتاج لأن تختار صورة تتظاهر بها وتستبدلها على هواك. لا تعني إدارة صورتك إيجاد صورة مزيفة؛ بل اعترافٌ بملامح نفسك الحقيقية التي يجب أن تظهر للآخرين، لكنها لا تظهر لسبب ما. وفي الواقع، فإنه بالأخذ بعين الاعتبار الصورة المتوقعَة في أسلوبك في العمل، أنت حر أيضاً في أن لا تُظهر صورتك في ذلك الاتجاه. وستدرك بعدئذ أن صورتك قد تعمل ضدك وتقرر أن تثابر أو أن تترك ذلك الموقف. و لتفكر بشأن صورتك القيادية المرغوبة، أكملْ النشاطات في ورقة العمل في الصفحة٢١.

سد الفجوة

لا يحتاج تطوير صورتك القيادية لأن يكون عملية معقدة بصورة لا تُصدق، غالباً ما يمر الحصول على معرفة صورتك الحالية وحدودها في طريق طويل. فإذا كنت أدركتَ أن حديثك سريع جداً عند إلقاء أخبار سيئة، وغالباً ما يُنظر إليها على أنها مثيرة للأعصاب، عندئذ، مثلاً، تستطيع أن تقوم بمحاولة واعية وتأخذ َنفسَاً وتتريث وتبقى هادئاً. وكي تحقق صورتك القيادية المرغوبة، ستكون بحاجة لأن تستخدم تقنيات كي تساعدك على تناول المضمون، بالإضافة إلى السلوكيات اللفظية وغير اللفظية بما فيها الآتي:

- اروِ قصصا. القادة الذين، يقدمون أمثلة ممتعة عبر قصصهم عن طيب خاطر وبسهولة، هم أكثر إمتاعاً وجاذبية. إنهم يتأثرون بالثقافة المؤسساتية ويؤثرون فيها عندما يروون القصص عما حدث، وكيف ُحلت المشكلة أو أن شخصاً ما قد فعل شيئاً باهراً جديراً بالذكر.
- أتقن رسالتك. وضوح الفكر والرسالة أمر أساسي. فكرّ في ما تريد قوله. يُعدّ كل سؤال وكل حديث فرصة لمشاركة القيم والرؤية والأفكار الأساسية. حققْ توازناً بين تفصيل زائد عن الحد وتفصيل غير كاف. تأكد من أنك تستطيع أن تتحدث عن الرؤية والمفاهيم، وأن تُظهر فهمك للأمور التكتيكية.

- استعمل التنوع الصوتي. يصغي الناس على نحوٍ أفضل إلى أسلوب الخطاب المناسب والممتع. اهتم بارتفاع طبقة الصوت في كلامك وانخفاضها وبالسرعة وبالأسلوب وبإظهار البراعة والكفاءة وجهارة الصوت. هل تقول على نحو متكرر (ام م م)؟ أو تفرط في استخدام كلمة ما؟ هل تنسى أن تأخذ نفساً وهل تقول ما يجب عليك قوله بسرعة زائدة.

- ركز على كلمة «نحن». القادة الذين يستخدمون لغة شاملة مثل (نحن ونا الدالة على الجماعة) يحثون على الاهتمامات ويعتمدون على الجهود المشتركة.

- ضع تحدياً. يحتاج القادة لأن يُظهروا أنهم يفهمون المحيط بما في ذلك التحديات. استخدم هذه التحديات كي تحث الآخرين وتُظهر ثقة في النتيجة. كن متفائلاً.

- أظهرْ الثقة. يستخدم القادة المؤثرون لغة الجسد التي تُظهر أنهم مرتاحون ومطمئنون في أدوارهم. وحتى عندما يكون القادة في موقف عسير، أو يحملون أنباء سيئة، فإنهم بحاجة لأن يُظهروا أنهم مستعدون للتعامل معها.

- الابتسامة. ستبدو ودوداً إذا اخترت دفأك الشخصي، والابتسامة إحدى أفضل الطرق لإيصال الدفء. وغالباً ما يكون القادة على سجيتهم ولا يُظهرون الابتسامة ما لم يكونوا يتحدثون عن شيء شخصي: حادثة حدثت في مدرسة أطفالهم، وتدريب

فريق رياضي وعطلة جديدة. إن القادة ذوي الصورة الودودة يعرفون أنهم أكثر فاعلية وجاذبية وإقناعاً إذا اتخذوا الأسلوب ذاته عندما يتحدثون عن الأعمال التجارية.

- خذ بعين الاعتبار التأثير البصري. إنهم سيرونك قبل أن يسمعوك والاتصال غير اللفظي قوي وفعال. غيّر قصة شعرك أو جدد ملابسك. إذا شعرت بأنك حسن المظهر، فإنك ستُظهر صورة أكثر ثقة. وقد تعتمد أيضاً على خبرة الآخرين لتبدأ بقفزة تغيير ما ولتعطيك خبرة.

إدارة صورتك لا تعني إيجاد صورة مزيفة؛ بل هي اعترافٌ بملامح نفسك الحقيقية التي يجب أن تظهر للآخرين لكنها لا تظهر لسبب ما.

ورقة عمل رقم /٢/

ماذا تريد؟

- اختر صورتك. ماذا تريد من صورتك أن تبين؟ الاحتمالات تتضمن: ظريف ومراع لحقوق الآخرين ومشاعرهم ومُساعد للآخرين وموثوق ومنظَّم ومنتج وهادئ ومرن وحَسنُ الاطلاع.... إلى آخره. ما هي السلوكيات –لغة جسدية، أسلوب صوتي ورسالة– التي قد تقود الآخرين ليروك بهذه الطريقة؟ (على سبيل المثال: أريد لفريقي أن يرى أني موثوق. وأحتاج لأن أعمل على اتصالي البصري، ولغة الجسد، ونغمة الصوت عندما أتحدث بشأن القضايا الصعبة والمعقدة).

____

____

____

راقب وتعلم . فكرْ بأحد ما قد عملت له أو عرفته، وكان لديه صورة قيادية فعالة. ضع، في قائمة، الكلمات التي تصف صورته أو صورتها. وفي خطوة آتية، فكر بطرق محددة يتصرف بها الشخص ليعزز صورته أو صورتها (مثال كان ينظر إليها على أنها جديرة بالثقة. اتصلت بنا في وقت عصيب فعلاً. لقد أبقتنا على اطلاع على كل ما هو جديد في الوضع، ولكنها أيضاً أخبرتنا عندما لم يكن لديها المعلومات والإجابات)

كيف يمكن أن تُطابق سلوك الشخص أو تفعل شيئاً مشابهاً لتبتكر صورة قيادية فعالة؟ وعلى العكس من ذلك، ما الذي قد يكون عليك أن تتعلمه من الشخص الذي يملك صورة قيادية غير فعالة؟

- خططْ للأمام. انظر إلى صورة الناس الذين لديهم العمل الذي تريد أن تحصل عليه في عامين. ما هو المطلوب من الناس في تلك الأدوار لأجل الصورة؟ ربما يحتاجون لأن ينظر إليهم على أنه ليس لديهم صلات بأقرباء لهم نفوذ في المجتمع، وهم مرتاحون كونهم تحت الأضواء وماهرون في إجراء مقابلات إعلامية وإلقاء خطابات، أو قادرون على أن يقيموا علاقات مع مجموعات مختلفة و متنوعة من الناس. ماذا يمكنك أن تفعل، بخلاف ذلك، لتُظهر للآخرين أنك مستعد للمهمة؟

- اتخذ البصري. ابتكر صورة لصورتك ! هل يوجد شخص تعجبك صورته؟ ابتكر صورة له أو لها وحددها كَمُذَكَّرٍ.هل يوجد صور ذهنية أو صور أخرى تعكس صورتك المرغوبة؟ هل متسلق صخور سيُظهر رغبتك لأن تقبل التحدي؟ هل من لوحة ترمز إلى مشاعر تأمل أن توصلها إلى الموظفين؟ هل ثمة مكان يتحدث عن المستقبل؟ مهما كان الذي يقوله لك الرمز أو الصورة، احفظه كمُذكّر للإلهام. ضع أفكارك في قائمة في أدنى الصفحة ، وفيما بعد تستطيع أن تفتش عن الصور على الإنترنت أو في المجلات (أو ارسم صورتك الخاصة).

إليك بعض الأفكار لتتأمل بها:

- اتخذ مدرب محادثة وصوت. إذا كان تنغيمك أو أسلوبك الصوتي غير قادر على تكوين صورة تفرض نفسها، اعمل مع شخص ما مُؤهَل ليطور مهارات التكلُم لديك.
- استثمر في وسائل الإعلام أو تدريب مهارات العروض. اطلب من الخبراء أن يزودوك بالأفكار المفيدة التي تحتاجها إذا كان هذا مجالاً ضعيفاً بالنسبة لك.
- تلقَّ دروساً في التمثيل المسرحي. تعلمْ أن تستخدم تعبيرك وصوتك كي توصل مشاعرك.
- استخدمْ مدرباً قيادياً. حيث يستطيع هو أو هي مساعدتك كي تنكب على القضايا التي تجد أنها -بصورة خاصة- تشكل لك تحدياً.
- درِّبْ قدرتك على الاستجابة إلى الأمور غير المتوقعة. أعطِ المسرح الارتجالي جهداً.
- التمس شخصاً ناصحاً. شخص ما في مؤسستك يستطيع أن يعطيك تغذية راجعة وأفكاراً حول كيفية تحسين صورتك القيادية.
- انخرط في منظمة «Toastmasters» حسّن مهارات التكلُم العام لديك بالانخراط في هذه المنظمة الدولية الموقَرة.
- اعمل مع كاتب خطابات. احصل على المساعدة لصياغة أسلوب رسالتك وتركيبها، وسوف يُحسِّن التدريب الذي تحصل عليه لإعداد خطاب أو عرض رسمي إلقاءك في الأماكن غير الرسمية.

خذ بالحسبان قضايا صورتك الخاصة- مجالات فيها فجوة بين الصورة التي تبدو عليها فعلياً، والصورة التي تريد أن تبدو عليها. فكر بطرق ممكنة لتسد هذه الفجوة. استخدم ورقة العمل رقم/٣/ كي تسجل أفكارك وتضع أهدافك.

التدرب على صورتك

إن ونستون تشرشل كان عليه أن يتدرب وأن يعمل على صورته أيضاً. وتقول القصة إن الخادم الخاص لتشرشل سمعه، مصادفة، يتحدث عندما كان يستحم وكان قلقاً. قرع الخادم الباب وقال: «سيدي، لمن تتحدث، هل كل شيء على ما يرام؟» فأجابه تشرشل: «إنني أخاطب مجلس العموم». قد لا يجعلك التدريب مثاليا، ولكنه، غالباً وبالتأكيد، سيساعدك على أن تحقق تقدماً. حالماً أخذت نظرة دقيقة عن صورتك الحالية، واخترت الصورة المرغوبة، ووضعت أهدافاً لسد الفجوة، فإن الإستراتيجية الأفضل لصنع صورتك هي أن تتدرب. إن الصورة القيادية الفعّالة تبدو فطرية، ومن المحتمل جداً أنها ليست كذلك. كثير من القادة يعملون بجد ليصلوا إلى المرحلة التي تبدو سهلة. المهارة والتدريب ضروريان كي تكون مرتاحاً في دورك القيادي وكي تمتلك صورة تلائمه.

قد لا يجعلك التدريب مثالياً، لكنه غالباً وبالتأكيد يساعدك على أن تحقق تقدماً.

ورقة عمل رقم /٣/

وضع الأهداف

ضع في قائمة قضايا الصورة التي تريد أن تعمل عليها. ثم بعد ذلك ضع الطرق التي تستطيع أن تتعلمها وتمارسها، وأخيراً رتب قائمتك حسب الأولوية وضع جداول زمنية وأهدافاً محددة كي تنجزها. مثال

قضية الصورة	طرق لإدخال التحسينات	الأهداف والجدول الزمني
- أريد أن أصبح متحدثاً عاماً أكثر جاذبية	- استخدام رواية القصة بوصفها تقنية	في الاجتماع الشهري المقبل لقسمنا، أنا
	- اهتم بطريقة دمج الآخرين للقصص في أحاديثهم - اقرأ شيئاً ما عن كيفية استعمال القصص - كن يقظاً بالنسبة للأحداث التي تستحق المشاركة	سأستخدم قصة أو اثنتين، وليس فقط بيانات، لتساعد على إيصال أداء مجموعتنا، وسأطلب من جاك أن يقدم لي تغذية راجعة عن حديثي

مراجع مقترحة للقراءة

- Bunker, K.A & Wakefield, M (2005).Learning with authenticity in times of transition. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

- Cartwright, T.,& Baldwin, D.(2006). Communicating your vision. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

- Hughes, R. L., & Beatty, K.C.(2005).Becoming a strategic leader: Your role in your organization's enduring success. San Francisco: Jossey-Bass.

-Kirkland, K.,& Manoogian·s.(1998). Ongoing feedback: How to get it, how to use it. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

-Klann, G.(2007).Building character: Strengthening the heart of good Leadership. San Francisco: Jossey-Bass.

-Stark, M.(2005,June 20).Creating a positive professional image. HBS Working Knowledge. Retrieved from http:// hbswk.hbs.edu /archive/ 4860.html.



الخلفية

عمل المركز لمدة سنوات طويلة مع مديرين تنفيذيين كبار ليشحذوا مهاراتهم القيادية عبر قيادته برنامج «بيك Peak». أحد مكونات البرنامج المسجلة على شريط فيديو هي المقابلة بأسلوب إعلامي. يستخدم مركز القيادة الخلاقة مقابلات مدتها سبع دقائق بوصفها طريقة تساعد المديرين التنفيذيين على فهم الصورة التي يوصلونها. هذه المقابلات أيضاً كانت الأساس للبحث الذي أظهر العلاقة بين صورة قائد والفعالية القيادية.

طُلب من المديرين التنفيذيين وأثناء المقابلات أن يتحدثوا عن رؤاهم لمؤسساتهم وعن قضايا متعددة بشأن الأعمال التجارية والنجاح المؤسساتي وربما الإخفاق المؤسساتي، وأخيراً كي يجيبوا على أسئلة عن حياتهم خارج العمل – في حين أن المقابلة التلفازية طريقة اخترناها، فإن مبادئ إدارة الصورة الجيدة هي نفسها لأي بيئة.

بالإضافة إلى تقديم معلومات قيّمة للقائد ذي الشخصية المتميزة، فقد أظهرت المقابلات أمثلة عن ماذا يعمل، وماذا لا يعمل عند صنع صورة قيادية فعّالة. إن مركز القيادة الخلاقة وفيليب.ت. ويلبرن مستشار إدارة المعرفة والتطور المؤسساتي في SAIC، أجروا تحليلاً عن اللفظ الواضح وعن مضمون رؤية ١٥٠ مديراً تنفيذياً ممن شاركوا في مقابلات LAP. حللَ مركز القيادة إجابات ١٥٠ مديراً تنفيذياً عن سؤال بشأن الرؤية، وقد قسنا تعليقاتهم على أساس المحتوى (المشمول

ﻓﻲ بيان الرؤية)، واللفظ (كيف ألقى المديرون التنفيذيون رسائلهم). تلك المقاييس كانت بعدئذ قد قورنت مع المهارات القيادية للمديرين التنفيذيين كما قيست بواسطة تقويمين (٣٦٠ درجة).

ما وجدناه كان أن للصورة التي أوصلها القادة ﻓﻲ إلقاء رسائلهم علاقة مهمة مع مدركات مهارتهم القيادية، والقادة الذين أوصلوا رؤية قوية كانوا قد صُنفوا بمرتبة أعلى وفقاً لعوامل مهمة متعددة أكثر من أولئك الذين أوصلوا رؤية ضعيفة - عوامل مثل القدرة على أن يقود التغيير كونه ديناميكياً، والكفاءة ﻓﻲ التخطيط الإستراتيجي كونه بعيد النظر، والإيحاء بالالتزام كونه أصيلاً، وامتلاك صورة تنفيذية قوية.



ملخص الفكرة الرئيسة

إن صورتك هي الفكرة التي يشكلها الآخرون عنك نتيجة للانطباعات التي تتركها عليهم. إنها يمكن أن تكون إما مصدر قوة أو مسؤولية عندما تضطلع في مهام وأدوار القيادة.

كثير من القادة يفترضون أن بناء الصورة أمر سطحي وظاهري ولذا فهو غير مهم. مهما يكن، تستطيع أن تستفيد من معرفة كيف تظهر إلى الآخرين وتقوم بإدخال تحسينات إذا كان ذلك ضرورياً. يقتضي منك صنع صورتك أن تحصل على صورة واضحة للصورة التي يراك الناس عليها الآن، وأن تقرر ما هي الصورة التي تريد أن تبدو عليها وأن تطور مهاراتك لتسد الفجوة.

ليس من السهل أن ترى نفسك بالطريقة التي يراك الآخرون بها، ولكن نظرة ثاقبة إلى الصورة التي يمتلكها الآخرون عنك أمر جوهري، من أجل فهم كيف أن صورتك تساعد فعاليتك أو تعيقها.

إن تطوير صورتك القيادية يقتضي منك أن تمتلك رؤية لتلك الصورة. وهذا لا يعني اختيار صورة لتتظاهر بها وتستبدلها على هواك. إن إدارة صورتك لا تعني إيجاد صورة مزيفة، بل هي اعتراف بملامح نفسك الحقيقية التي يجب أن تظهر للآخرين لكنها لا تظهر لسبب ما.

هذه العملية لا تحتاج لأن تكون معقدة تعقيداً لا يُصدق، وغالباً ما يمر، الحصول على معرفة لصورتك الحالية وحدودها عبر

طريق طويلة. وكيُ تنجز صورتك القيادية المرغوبة، استخدم تقنيات تتعامل مع المضمون بالإضافة إلى السلوكيات اللفظية وغير اللفظية، وقد تعتمد على خبرة الآخرين. وحالما أخذت نظرة دقيقة لصورتك الراهنة واخترت صورتك المرغوبة ووضعت أهدافك لسد الفجوة، فإن الإستراتيجية الأفضل لصنع صورتك هي أن تتدرب. المهارة والتدريب ضروريان في دورك القيادي كي تمتلك صورة تلائمهُ.



للمدير الممارس

بناء معنويات فريقك وعنفوانه وروحه

دليل الأفكار العملية

جين كلان

نقله إلى العربية

مركز ابن العماد للترجمة - دمشق


مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم
MOHAMMED BIN RASHID
AL MAKTOUM FOUNDATION

العبيكان
Obeikan

بناء معنويات

فريقك وعنفوانه وروحه



دليل الأفكار العملية

بناء معنويات
فريقك وعنفوانه وروحه

تأليف
جين كلان

نقله إلى العربية
مركز ابن العماد للترجمة - دمشق

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم
MOHAMMED BIN RASHID
AL MAKTOUM FOUNDATION

العبيكان
Obeikan

Original Title
AN IDEAS INTO ACTION GUIDEBOOK
Building Your Team's Morale, Pride, And Spirit
Gene Klann

ISBN 1-882197-86-0

Published by: Center for Creative Leadership, Post Office Box 26300, Greensboro, North Carolina 27438-6300, (U.S.A.)

ISBN 5 - 673 - 54 - 9960 - 978

الناشر العبيكان Obeikan للنشر

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة الموسى للمكاتب

هاتف 2937574 - 2937581 فاكس: 2937588 ص. ب: 67622 الرمز: 11517

الطبعة العربية الأولى 1430هـ - 2009 م

(ح) مكتبة العبيكان، 1430هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

كلان، جين

بناء معنويات فريقك وعنفوانه وروحه./ جين كلان؛ مركز ابن العماد للترجمة والتعريب.- الرياض، 1430هـ

40 ص؛ 14 × 21 سم. (سلسلة دليل الأفكار العملية)

ردمك: 5 - 673 - 54 - 9960 - 978

1. التنظيم الإداري 2. التنمية الإدارية أ. مركز ابن العماد للترجمة والتعريب (مترجم)

ب. العنوان ج. السلسلة

ديوي 658.406 1430 / 1236

صدرت هذه الطبعة باتفاقية نشر خاصة بين الناشر العبيكان Obeikan و  MOHAMMED BIN RASHID AL MAKTOUM FOUNDATION

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم غير مسؤولة عن آراء المؤلف وأفكاره، وتعبر الآراء الواردة في هذا الكتاب عن وجهة نظر المؤلف وليس بالضرورة عن رأي المؤسسة.

امتياز التوزيع شركة مكتبة العبيكان Obeikan

المملكة العربية السعودية - العليا - تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة

هاتف 4160018 - 4654424 فاكس 4650129 ص. ب 62807 الرمز 11595

توطئة

سلسلة الكتب
دليل الأفكار العملية

تعتمد هذه السلسلة من الكتب على المعرفة العملية التي أنتجها مركز القيادة الإبداعية خلال أكثر من ثلاثين سنة من البحث والأنشطة التعليمية التي جرت بالمشاركة مع مئات الآلاف من المديرين والتنفيذيين. لقد اختلفت شراكة هذه المعرفة عن مثيلاتها في الأقسام الجامعية أو الهيئات المهنية أو المكاتب الاستشارية. والمركز ليس هو مجرد مجموعة من الأفراد المتمرسين (ذوي الخبرة)، على الرغم من أن مؤهلات كوادره تُعد متميزة جداً، وإنما يمكن النظر إليه على أنه مجتمع يشترك أعضاؤه بمجموعة من المبادئ، ويعملون معاً لفهم وإيجاد الاستجابة للتحديات القيادية والتنظيمية.

تهدف هذه السلسلة إلى إمداد المديرين بنصائح خاصة بكيفية إكمال مهمة تنمويَّة، وهي أول تحدٍّ من التحديات التي تواجه القيادة، وهي في سبيلها لتحقيق ذلك.

تحمل هذه السلسلة مهمة المركز التي تهدف إلى تقدم فهم وتنمية وممارسة القيادة لنفع جميع أفراد المجتمع. نحن نعتقد أنك سوف تجد أن هذه السلسلة - «دليل الأفكار العملية»، إضافة مهمة جداً لوسائل وأدوات القيادة.



مُحتويات الكتاب

الموضوع | الصفحة



موجز للمديرين التنفيذيين

كي يبني القائد أخلاق فريقه وعنفوانه وروحه عليه أن يتمتع بمميزات ومهارات معينة. سيساعدك هذا الكتاب في تحديد مستوى استعدادك الحالي في هذه المجالات. فهو يشرح عاملين أساسين: الوقت الذي تمضونه معاً في تبادل الخبرات، والتواصل بين أعضاء الفريق.

عندما تُعَزَّزُ المعنويات والعنفوان والروح، يتوافر تجاوب إيجابي من التعاون والإخلاص من قِبَل أعضاء الفريق تجاه القائد والفريق والمؤسسة. وتتعزَّز الإنتاجية والكفاءة، وتظهر نتائج اقتصادية ملموسة وأخرى على صعيد العلاقات، فالقائد هو مفتاح نجاح العملية بأكملها.



ما هي المعنويات والعنفوان والروح؟

المعنويات هي انعكاس للموقف أو الحالة الذهنية لفرد أو فريق. الناس ذوو المعنويات العالية هم عموماً إيجابيون ومتفائلون ومتعاونون وداعمون لرؤية فريقهم ومهمته. فهم يتبنون موقفاً ويتمتعون بالمثابرة والتناغم والإرادة والتصميم لفعل كل ما يتطلبه الأمر لإنجاز المهمة. يستطيعون بهدوء وبثقة كبيرة بأنفسهم وبفريقهم أن يعالجوا العمل المتعلق بإنجاز مهمَّاتهم.

إن الناس الذين يتمتعون بالعنفوان يحترمون أنفسهم، كما يحترمون الأعضاء الآخرين في فريقهم، ويسعدون بإنجازات الفريق، ويؤمنون بأنه مهما كان الذي سيواجهونه فهم قادرون على معالجته بنجاح وعلى نحوٍ جماعي. فهم فخورون بفريقهم. إن أعضاء الفريق لديهم إيمانٌ مبرَّر بقيمتهم الشخصية تماماً كإيمانهم بقيمة الفريق. ويؤدي العنفوان أيضاً إلى الارتباط بالفريق والتفاني معه ومع ما يمثله. ويساعد الفريق الآن على تحديدهم.

الروح عنصر منعشٌ يظهر في نشاط أعضاء الفريق وطاقتهم وحيويتهم وشجاعتهم. ويظهر على وتيرة واحدة في الفرق الرياضية الناجحة وفي ردود فعل الجمهور أثناء الأحداث الرياضية. ويمكن أن تكون الروح قابلة للانتقال والتأثير على الموظفين ومحفِّزةً وملهمةً. ويمكن أن يولِّدها قائد الفريق أو أعضاؤه بكلماتٍ محفِّزةٍ وتصفيقٍ وفرح غامر وغناءٍ وهتافٍ وما إلى ذلك.

عندما تكون المعنويات والعنفوان والروح حاضرةً في الفريق، يبلغ الإنتاج ذروته، وتصبح العلاقات قوية، ويكون من الممتع فعلاً الذهاب إلى العمل. ومن دون المعنويات والعنفوان والروح يكون الوضع مختلفاً. سيكون هناك عدم رضا وخمول وسلبية وخلاف ونقص في التعاون.

يلخص هـذا الكتاب تقنيات تفيد مجموعات بمختلـف الأحجام – بدءاً من موظفـين وانتهاءً بمؤسسة بأكملها. إن هذه الأفكار يمكن أن تنفَّذَ عالمياً وبقيـم حضارية. وهـي تلبي احتياجـات البشر عموماً، وهكـذا تتخطى كل حدود العرق والجنس والعنصرية والعمر.

لماذا يعدّ مهماً أن يمتلك القادة وسائل بناء معنويات الفِرَق التي يقودونها وعنفوانهـا وروحها؟ إن الفـرق التي تمتلك هذه الصفات ستكون قادرة على مضاعفـة طاقتها وإنجازاتهـا وكفاءتها وإنتاجيتها، ولـن يكون هناك فقط تأثير إيجابي على علاقة الأعضاء أحدهم بالآخر، وإنما سيكون هناك أيضاً فوائـد حقيقية، ملموسة للمؤسسة. عندما ترتقي الفرق المختلفة في مؤسسة بمعنوياتها وعنفوانها وروحها فإنه من الممكن تحقيق المنافع الآتية:

- زبائن راضون.
- مستوى محسنّ.
- إنتاجية متزايدة.
- نفقات تشغيل أقل.
- تنافسية متزايدة.
- أرباح متزايدة.
- تقليـل الهدر بكل أنواعـه: المواد والوقت والطاقـة الكامنة البشرية وإمكانية المؤسسة.
- التقليـل مـن كلٍّ ممـا يأتي: غيـاب وتأخـير وإجازة مرضيـة وعمال احتياطيـون ونفقـات استخـدام وشـكاوى وأذى وتخريـب وإسـاءة لاستخدام الممتلكات.

تلبية الاحتياجات الاجتماعية

للناسِ احتياجـاتٌ متنوعـة منهـا: فيزيولوجيـة وأمنيـة واجتماعيـة. والاحتياجـات الاجتماعيـة لهـا إجمالاً مقوِّمـان: الرغبـة في أن يكون المرء مُعترَفـاً به من قبل الآخرين، والرغبة في أن يكون جزءاً من شيء أكبر منه. إن بنـاء المعنويـات والعنفـوان والروح يساعـد على تلبية هـذه الاحتياجات الاجتماعية.

ونحـن بالفطرة ننجـذب إلى الناس والأماكن والمؤسسـات التي تعترف بنا. ما معنى أن يُعترف بنا؟ إنه يعني لعديد منا النقاط الآتية:

- أن نكـون محل تقديـر ومعترفاً بنا، وأن نعامل باحـترام وثقة وكرامة وعدل.
- أن نكـون مُشجَّعـين لنشعر بأننـا مميَّزون ومحترمـون ومهمون وذوو شأن، وأن يُهتَمَّ لأمرنا، وأن نحظى بالاحترام والدعم.
- أن نحظى بالانتباه والقبول والتثبيت والإخلاص.
- أن نتلقَّى الدعم والمجاملة والفهم.
- أن نُشجَّع لنشعر بأننا ننتمي إلى الفريق، وأننا منتسبون إليه وأعضاء أساسيون فيه.
- أن نُحفَّز لنشعر بالرضا عن أنفسنا، ونُعزِّزَ احترامنا لذاتنا.

إن مثـل هـذه المعاملـة يمكن أن تكـون -وللعديـد من النـاس- محفِّزة وملهمـة. ويمكن أن تبنـي رابطاً عاطفياً إيجابياً بين مانـح التأييد ومتلقيه.

وعلـى نحوٍ مميَّز، يتلقَّى مانـح التأييد تجاوباً إيجابياً من متلقيه: مزيداً من التعـاون والدعم والإخلاص والإنتاج. إن متلقي التأييد سينسجم مع مصدر التأييـد - القائـد وكذلـك مع الفريق. سيكـون لديـه إدراك جديد للهدف، وسيعمـل بجـدٍّ أكـثر. وسيتولَّـد لديـه إحساس بالانتماء والدعـم العاطفي وتمـازج المواقـف. وسيأخـذ أعضاء الفريـق عامةً على عواتقهـم الارتباط بأهـداف الفريـق وتحقيقها. وبهـذا يشعر الفريـق بثقة وانسجـام وارتياح وتعـاون وتكيُّف أعظم. مما يؤدي إلى كفاءة وإنتاج أكبر. وتحقيق المزيد من إمكانيات الفريق الكامنة.

يشـكل الفريـق بيئة ممتازة يمكـن أن يُعـترف فيها بالأفـراد بوصفهم أشخاصـاً. عندما يتحقق هـذا الدعم أثناء القيام بعمـل مشترك - ويكون هنـاك أيضاً ارتباط شخصي بالفريق- فإن ذلك يساعد على تلبية الحاجة الاجتماعيـة في أن يكـون المـرءُ جـزءاً مـن شـيءٍ أعظـم من ذاتـه. تظهر الخـبرة المشتركة عندما يعيشـ الناس حادثةً أو يرونهـا معاً كما تحدث في وقتهـا الفعلي. وتشمل الأمثلة على ذلك عناصـر الوحدات العسكرية الذين يخدمون معاً زمن الحرب، والفِرَق الرياضية التي تُحقِّقُ انتصارات عظيمة، والنـاسـ الذين يمرُّون بأزمةٍ معاً، والعائـلات التي لديها حالات ولادة ووفاة وزواج وتخرُّج ونجاح وخيبة أمل.

تعـدّ التجارب المشتركة مهمـة؛ لأنها عوامل مساعـدة في توفير الترابط العاطفي بين أولئك الذين يعيشون الحدَث نفسه. إن الأفراد الآن يتلقون معنىً جديـداً للتقدير بكونهـم أعضاءً في فريق وينسجمون مـع ذلك. وتمَّت بذلك تلبية حاجاتهم الاجتماعية بأن يكونوا جزءاً من شيءٍ أكبر من ذاتهم.



وضع الأساس

لكــي تكون وسائل بناء المعنويات والعنفوان والروح وتقنياتها فاعلة يجب أن يتوافر أساس ذو مقوِّمين. إن هذين المقوِّمين أساسيان في بناء أي فريق. مــا لم يكن جزءاً مــن بناء الفريق، فـإن الاجتهادات المقترحــة هنا سيكون لهــا نجاح محــدود فقط. يؤدي القائــد دوراً أساسياً في بنــاء كِلا المقوِّمين، -وبصورة مثالية- سيكون للفريق ما للقائد من دور.

المقوِّمُ الأوَّل: هو أهداف ومهمة ورؤية سهلة الفهم ومؤكدة بوتيرةٍ واحدة. إن عمليــة سَبك رؤية الفريق ونشرها بين أعضائه يُنظر إليها على أنها واحدة مــن أهم الأعمــال، التي يستطيع القائد أن يتناولهــا في أي مكان وزمان. يوفّر إشراك الفريق في هذه المرحلة فرصة ممتازة لتجربة مشتركة هادفة. يجب أن تُكتَــب رؤية الفريق ومهمته وأهدافه، على نحوٍ معزَّز وبصورة مستمرة من قِبَل القيــادة، ومفهومٍ بوضوح من كُلِّ عضو. يمتلــك العديد من الفرق رؤية ومهمة وأهدافــاً، ولكنها تبدو غير موجــودة؛ لأنه لم يتم التأكيــد عليها. وإن امتلاك رؤية ومهمة وأهداف واضحة.

- يؤمّن وجود الفريق وما يُتوَقع منه إنجازه.
- يؤمّن نقطة التركيز التي تتوجَّه نحوها كل الجهود.
- يزيد من الكفاءة والإنتاج عبر الحد من ضياع الوقت والجهد والموارد على أمور ثانوية.
- يخول الموظفين صلاحيات.
- يزيد من التعاون، ويقلل من الخلاف بين الموظفين.
- ينزع إلى إقصاء الموظفين الذين لا يدعمون الرؤية المعلن عنها.

المقوّم الثاني: هو مجموعة واضحـةٌ ومنتظمة من قوانين العمل ومبادئ الأداء والقيـم والنظريـات والحدود والتقاليد السلوكيـة المتبعة. إن إشراك الفريـق في بنـاء هذه القواعد يوفـر فرصة ممتازةً أخـرى لتجربة مشتركة هادفـة. يجب أن تُكتب هذه القواعد على نحوٍ معـزَّز، وبصورة مستمرة من قِبـل القيادة، ومفهـومٍ بوضوح من كلّ عضو، ومتناغم مـع رؤية الفريق. في كثير من الأحيان تمتلـك الفرق هذه القواعد والمعايير، ولكن لا يتم إبرازُها عليهـا. كما هو الحال مع الرؤية «المكتوبـة على الورق فقط» فهي إن لم تُبرز ويَتعـرَّف عليها الأعضاء جيداً، فإن وجودها أو عدمه سواء. إن امتلاك قيم ومبادئ وقواعد عمل واضحة:

- يؤمن الوضوح، وذلك بإطلاع أعضاء الفريق على ما هو مهم لوظائف عملهم وما هو غير مهم.
- يؤيد الطريقة المتوقَّعة والأخلاقية في إنجاز العمل ويدعمها.
- يزيل الغموض والارتباك بتوفير حواجز العمل وقيوده.
- يسهِّل عملية دمج أعضاء جُدد في الفريق.
- يُزَوِّد الفريق بإشـاراتٍ توجههُ في العمل: خضراء للمباشرة، وصفراء للتوقـف، وحمراء للامتناع عن العمل، وهـذا يتم على صعيد تثقيف الفريق، وكذلك ضمن المؤسسة.
- يولِّـد خضوعاً تاماً من قِبَل أعضاء الفريـق للفريق، ومن أجل تحقيق مصالح أكبر له.



دور القائد

القائـد عاملٌ مهمٌ في نجاح أيٍّ فريق أو فشله. يختار الناس اتباع القادة بسبب مكانتهم وما يمثلونه. ويوجِد القادة الفاعلون بيئة يتمكن فيها أعضاء الفريق من العمل على نحوٍ جيد. وهم يؤكدون أن مصادر الاحتياجات موجودة في متنـاول أيدينا. ولا يضعون الحواجز وأسبـاب التشتت الذهني، التي من الممكـن أن تُضعِفَ عمل الفريق، وإنما يُزيلونها. ولا يولِّدون المشكلات، وإنما يتوجهون إلى المشكلات القائمة التي لا قبل لأعضاء الفريق بحلها ويحلُّونها. ويتحملون مسؤولية كل شيء فعله الفريق أو لم يفعله. ويشكلون قدوةً إيجابية في كل زمان وأي مجال.

ويحمـون عمالهم من التدخُّل أو النَّقـد الخارجي. وهم حكيمون بما فيه الكفاية، ليدركوا أنهـم لا يستطيعون أن يركِّزوا على إحراز النتائج وحدها. في عالمنـا المعاصـر عليهم القيـام بثلاثة أمور في ذات الوقـت، ليكونوا قادةً ناجحـين: إنجاز النتائج المرجُوّة، وتطوير الموظفين والاهتمام بهم، وتهذيب أنفسهـم بطريقة أخلاقيـة. ويشمل هـذا التهذيب الأخلاقـي توافر الوعي البيئـي والاجتماعـي. لتكـون بيئة يمكن أن تنمـو فيها المعنويـات والعنفوان والـروح، يجب أن يمتلـك القائد القدرة على القيام بهـذه الأشياء جميعها. ووجود أي ثغرات في هذه المجالات سيحدُّ من نجاح الجهود المبذولة.

استخـدم قائمة المراجعة الآتية (في الصفحات ١٨ – ٢٠) لتُقَوِّمَ مستوى استعدادك ولتحدِّد القدرات التي تحتاج إليها؛ لتتطوَّر أكثر.

هل أنت جاهز للاختبار؟

يجب أن يمتلك القائد صفات ومهارات معينة؛ ليتمكن من بناء معنويات الفريق وعنفوانه وروحه. وترتبط هذه العناصر في المقام الأوَّل بتلبية الاحتياجات الاجتماعية لأعضاء الفريق. استخدم قائمة المراجعة الآتية لتعرف ما هو وضعك.

❑ **أنا مهتمٌ فعلاً بالمرؤوسين الذين أقودهم.**

يجب أن يهتم القادة بالمرؤوسين الذين يقودونهم. عليهم أن يساعدوا أولئك الذين يقودونهم، ليدركوا طاقاتهم الكامنة عبر تشجيعهم على المخاطرة، وإظهار الأخطاء على حقيقتها أثناء تعلُّم التجاوب، والتأكيد على أن الجودة تفوق الكمال، وإعطاء الحُرّية عن طريق التفويض وتشجيع التنمية الاحترافية المستمرَّة. عندما يرى أعضاء الفريق، أن قائدهم مهتمٌ بإنجازهم لأهدافهم المهنية بقدر اهتمامه بإنجاز أهداف الفريق فإنهم سيتجاوبون معه بإخلاص ودعم وتعاون.

❑ **أنا مبدعٌ ومستعد للمخاطرة.**

إن بناء المعنويات والعنفوان والروح هو عملية إبداع. والتركيز الاعتيادي على إحراز النتائج فوق أي شيء آخر يشكل معارضة مباشرة لهذه العملية.

❑ **أنا مَرِنٌ وقادرٌ على التكيُّف.**

إن هذه العملية لا تصلح للقادة الذين يريدون أن يديروها بطريقتهم أو بطريقة سواهم. إذ يجب أن يمتلك القائد عناصر المرونة والقدرة على التكيُّف والعفوية أيضاً؛ لينجح في هذا المسعى.

❑ **أنا إنسان ذو شخصية سويّة / ولا عيب فيها.**

لا يوجد شيء يؤثر على الآخرين في العمل بقدر ما تؤثر الشخصية. كما لا يوجد شيءٌ يمكن أن يتسبب في خسارة القادة لتأثيرهم، مثلما يتسبب في ذلك وجود خلل في الشخصية أو وجودُ خطأ واضح فيها. يمتلك القادة ذوو الشخصية السوية إحساساً واضحاً بالحقيقة، وبما هو خطأ وبما هو صواب. ويدركون أن الخطأ والصواب لا يعتمدان على اختيارهم الشخصي وإنما على مجموعة من العوامل: القبول الاجتماعي، والقوانين المقررة النافذة، والعرف والعادة، وقيم ومبادئ مؤسسية، ومبادئ السلوك الكريم والمحترم.

❑ **أنا شخص موثوق به وصادق وأصيل.**

بغض النظر عن اللقب أو المنصب يجب على القادة أن يتعاملوا مع مرؤوسيهم على أنهم «أناس حقيقيون»، ويكون من السهل التواجد معهم. ليس عليهم أن يأخذوا أنفسهم كثيراً على محمل الجد؛ ويجب أن تحملهم روح الدعابة على أن يجعلوا من أنفسهم مادة للفكاهة.

❑ **أنا شخص متفتح وصادقٌ شفاف.**

إن عطلتك الأسبوعية، ولعبة كرة القدم الخاصة بابنتك، وهواياتك، وأفكارك عن الأخبار الحالية والنتائج الرياضية جميعها موضوعات مناسبة لتناقشها مع فريقك. إن مفهوم كون الحياة الشخصية للإنسان وحياته العملية أمران مستقلأن أحدهما عن الآخر، ولا يجب الخلط بينهما، لا ينسجم مع متطلبات القيادة المعاصرة الفاعلة. فمن المهم مشاركة الآخرين بأشياء تخصك. ومن المهم أيضاً تحقيق الاهتمام الفعلي بالآخرين.

❑ **أنا انفعاليٌ جداً فيما يخصُّ عملي:**

إن عاطفة القائـد قابلة للانتقال إلى أعضاء الفريق، كما تبعث لهم رسالـةً واضحة عن تركيز القائد والتزامـه. فهي تولد انسجاماً بين أعضاء الفريـق وقائدهم، وتساعد على بنـاء رابط عاطفي إيجابي ذي فاعلية كبيرة في العلاقة بين القائد وأتباعه.

❑ **أنا شخص ذو كفاءة عالية.**

يجـب أن يكون القادة مدركـين لصناعتهـم، ومؤسستهم، والأهداف الإدارية العامة، بالإضافـة إلى أهداف عملهم الخاصة. تُكتسب هذه المعرفـة عن طريـق التعلُّـم المستمر، وفي المقـام الأوَّل عـبر القراءة، والتدريـب، والتغذيـة الراجعـة المُلِحَّـة، وبرامج التدريـب التنفيذية، ومسؤوليـات العمـل الإضافية أو الجديـدة. وتعدُّ القـراءة من أسهل الطرق عنـد الأخذ بعين الاعتبار جدول أعمال بعض القادة. إذ يشكو بعضهم من عدم توافـر الوقت للقراءة. وفي الواقع، إذا كانوا يريدون الاستمرار في النجاح فهم لا يستطيعون ألا ينعموا في القراءة.

❑ **أنا بارعٌ في اختيار الموظفين ووضعهم في المكان المناسب.**

مـن المهم جدّاً ضمُّ أشخاص إلى الفريق، يتلاءمون مـع ثقافة الفريق وكيميائيتـه. إلاَّ أنَّ هـذا لا يعنـي أن الفريـق يجـب أن يكـون مجموعة متجانسةً؛ لأن تنوع الآراء والخبرات مهمٌ أيضاً. عليك أن تُنمِّي باستمرار مهاراتك ومهارات فريقك في إطار تحديد أفضل مقدرة للفريق.

❑ **أنا موجود من أجل أعضاء فريقي.**

ينبغـي على القادة أن يكونـوا مرئيين وموجوديـن. ويجب عليهم أن يشجعـوا المشاركة، وألاَّ يتردَّدوا في اتخاذ القـرارات الصَّارمة، وأن ينهضوا أثناء الأزمات، وأن يقروا بالمسؤولية عن النتائج، وأن يعيدوا الفريق إلى المسار عند الضرورة.

كيف نبني معنويات الفريق وعنفوانه وروحه؟

هناك عاملان رئيسان في بناء معنويات الفريق وعنفوانه وروحه: الوقت الذي تمضونه معاً في التجارب المشتركة، والتواصل بين أعضاء الفريق. إن ما يجلب النجاح هو نوع كُلٍّ من الوقت والتواصل وكميَّته. إن بناء المعنويات والعنفوان والروح لا يحدث بين عشيَّةٍ وضحاها.

التجارب المشتركة

يجب أن يوجد عديد من التجارب الشخصية والمهنية المشتركة، التي تشمل أعضاء الفريق جميعهم. إن الخبرات المشتركة تدفع أعضاء الفريق ليستبدلوا بتركيزهم على أنفسهم الانسجام مع الفريق. قضاء الوقت، وتشارك الخبرات بعضهم مع بعض لا يعني أن يجلسوا إلى جانب بعضهم في المهاجع، أو أن يذهبوا معاً إلى اجتماعات الموظفين، فهذه الأشياء بحد ذاتها لا تبني المعنويات والعنفوان والروح.

إن قضاء الوقت بعضهم مع بعض، وتشاركهم في الخبرات يمكن أن يتم في سياق اجتماعي. ربما يرى بعضهم أن هذا إضاعة للوقت، إلا أنه يمكن أن تكون أكثر الوسائل فاعلية في بناء المعنويات والعنفوان والروح. فالوقت الذي يُقضى في هذا العمل هو استثمار فعليٌّ للفريق ورؤياه. ويكون عوضاً عن قضاء المزيد من الوقت في العمل، اقضوا بعض الوقت في النشاطات الاجتماعية. يمكن أن يبدو هذا نقيضاً للبداهة، إلا أنه سيكون له أثر كبير في تحقيق إنتاجية متزايدة وعمل جماعي يلبي رغباتنا. إن النشاطات الاجتماعية المشتركة تعزز التفاهم والتواصل والعلاقات بين أعضاء

الفريق. وتدفع أعضاء الفريق إلى الانسجام أكثر مع فريقهم. لهذا يعدّ القيام بهذه الأعمال أساسياً في هذه العملية. يخصص العديد من القادة جزءاً من الميزانية للقيام بالأنشطة الاجتماعية؛ وهذا يعد إنفاقاً جيداً للمال. هناك العديد من الأفكار المبتكرة عن كيفية قضاء أوقات جيدة معاً، وهو مُفضَّل عن قضائها في الاجتماعات وبصفة رسمية. يستطيع القادة أن يختاروا من القائمة الآتية أو أن يبتكروا قائمة أنشطتهم الخاصة، التي يمكن أن يتقبّلها أو يتلقّاها أعضاء فرقهم بصدرٍ رحب. إن شخصيات أعضاء الفريق ووضع الفريق ستملي علينا الأنشطة ذات الأثر الإيجابي الأكبر. ويجب أن نستخدم الحُكمَ السليم أيضاً، إذ إن العديد من الأنشطة الاجتماعية يمكن أن تؤثّر سلباً على المعنويات. وهذا يتحقق عندما يفضِّلُ أعضاء الفريق الانطواء على أنفسهم أكثر من أن يتم احتواؤهم في الفريق.

تحتوي الأفكار الآتية على إمكانيات عالية لبناء المعنويات والعنفوان والروح:

- عقد اجتماع يركز فقط على أفكار جديدة من أجل تحسين الإنتاج والتدريبات والإجراءات الحالية.
- عقد اجتماع لحل المشكلات يركّز على نحوٍ خاص على حل المشكلة الرئيسة التي يواجهها الفريق مع شخص واحد يُعرَف بمحامي الشيطان.
- اجتماع مخصَّص للقرارات يركز على اتخاذ القرارات التي يمكن أن تؤثر على كامل الفريق.
- عقد اجتماع أسبوعي، ويفضَّل أن يكون يوم الجمعة، حيث يتشارك أعضاء الفريق في الحديث عن إنجازاتهم أثناء الأسبوع وأنشطتهم

الرئيسة للأسبوع القادم، ويتبع ذلك قضاء مناسبة اجتماعية في المكان نفسه، أو الذهاب معاً لقضاء ساعة مَرِحَة.

- تناول فطور أو غداء شهرياً أو مرة في كل فصل من فصول السنة دون جدول أعمال.
- الاعتياد على طلب البيتزا لغداء يوم الجمعة، وإحضار كعكة محلاة مقلية بالدهن يوم الإثنين، واستراحة في وقت بعد الظهر يتناولون فيها الفُشار، أو ما شابه ذلك.
- الاحتفال بأعياد ميلاد أعضاء الفريق، حتى وإن كان ذلك فقط بالكعك والقهوة.
- تقديم غداء جاهز في المناسبات الخاصة (فقط قبل العُطل، وللاحتفال بالصيف، ولتذكُّر عطلة الربيع).
- تعيين رئيس اجتماعي ولجنة من أجل التخطيط للحفلات والنزهات والرحلات من أجل تعزيز الترابط.
- التجمُّع لمشاهدة بث أحداث رياضية خاصة. (كأس السوبر للبولينغ، وكأس العالم).
- الذهاب لمشاهدة الأحداث الرياضية المحلية مع أعضاء الفريق وعائلاتهم.
- القيام برحلة ميدانية لمؤسسة مشابهة، أو لموقع تاريخي ذي صلة، أو لمؤسسة بحث أو تدريب، أو لزبون أو عميل ذي شأن.
- القيام بعمل جماعي من أجل المجتمع (تبنِّي توسيع طريقٍ سريع، والعمل على تأمين مكان لجمعية خيرية، والمساعدة في الأنشطة الأولومبية الخاصة، وتقديم الوجبات لملاجئ المشرَّدين).

- اختيار كُتب أو مقالات ذات صلة من أجل قراءتها، ثم مناقشتها من قبل الفريق.
- إعطاء دروس تنمية حرفية شهرياً في موضوعات ذات صلة.
- حضور أفلام رائجة تنطبق على مهمة الفريق أو الذهاب معاً لمشاهدة أفلام على شريط مُسجَّل أو قرص مُدمج رقمي لقراءة الفيديو (DVD).
- ممارسة نشاطات لبناء الفريق (لعبة الغولف، والكرة الطائرة، والبيسبول، ولعبة كرات الطلاء، ولعبة المطاردة واللَّمس بالليزر، وأنشطة في البرِّية، ورياضة المشي على الأقدام، وحضور دورات عن العقبات أو الثقة، وحضور دورات عن ردود فعل القيادة، وسباقات جر العربات، والرياضات المائية، واستخدام القوارب).
- إجراء تقويمات للشخصية مثل: مؤشر نموذج مايرز بريغز، ومؤشر نموذج تشانغ، والفايرو-بي، و360 درجة تقويم لتحسين الإدراك الذاتي عند الأفراد، وتبصيرهم بكيفية التفاعل مع بعضهم.
- الغناء في المناسبات الاجتماعية.

التواصل

فكرة أخرى مهمة في بناء المعنويات والعنفوان والروح، هي التواصل بين أعضاء الفريق. فالتواصل رابطٌ رئيس يجعل الفريق متماسكاً. وهو أساسيٌ لتحقيق العلاقة الإيجابية والثابتة. يحتاج الموظفون لمعرفة معلومات عن الأشياء التي تؤثر عليهم؛ وهذا صحيح وخصوصاً في مكان العمل. فعندما يتلقى أعضاء الفريق معلومات من قبل قائدهم أو من أعضاء آخرين في الفريق، فإن هذا يُشعرهم بأهميتهم ويزودهم بإحساس الأمن العاطفي. وهذا بدوره يزيد من ارتباطهم بالفريق ورؤيته.

القــادة، طبعاً، مسؤولون عــن عمليات تواصل فرقهــم. ويجب أن يمثلوا القدوة لهم وذلك بأن يكونوا أكثر وداعة وأقل توجيهاً. ويجب عليهم أيضاً أن يصونــوا حق كل فرد من موظفيهم بالاستماع إلى آرائه وأفكاره، وأن يكونوا محترمــين ومنفتحين على وجهــات النظر المختلفــة والمضــادّة، وأن يقودوا الحوارات بمهارة مع أسئلة تُطرح في الوقت المناسب وتعليقات تفسيرية.

تعزّز ممارسات التواصل الآتية المعنويات والعنفوان والروح بفاعلية:

- يجــب أن يكون التواصل مستمــراً ومنفتحاً وصادقاً وآمناً. لا يجب إلغــاء أي رأي، ولا توجد أي فكرة سخيفة، كما ينبغي تشجيع الحوار إلى أبعد حد.
- يجــب نقل التوقعــات والتفسيرات بوضوح، ومــن الممكن استخدام السرد الروائي أو التشبيه.
- إن أي لقــاء -ســواء أكان مدرجاً في جــدول العمل أم غير مُدرَج- يجــب أن يستخدم لإيصال معلومــات ذات صلة إلى أعضاء الفريق. وبسبــب طبيعة المعلومات المتعارف عليها، فإنه تجب مشاركة الفريق بها في كل فرصة.
- يجــب التعامل مع النزاع بفاعلية. عندما يختلف أحد أعضاء الفريق مــع زميله على أمر مــا، فإن ذلك يجب أن يعالَــج مباشرةً وبأسرع ما يمكــن. والفشل في ذلك سيزيد مــن حدة هذا النزاع عموماً. يجب أن يحمــل أعضاء الفريــق مسؤولية حلِّ المشكلات فيمــا بينهم. يجب أن يكونــوا قادرين على كل من الاعتــذار والمسامحة؛ وهذا مهمٌّ على نحوٍ كبير في عمل الفريق. هنــاك بعض الأمور التي يمكن أن تفسد المعنويات والعنفــوان والروح بين أعضاء الفريق على نحوٍ أسرع من النزاع. وإذا

سمح باستمرارها دون أن تُضبط، فإن أعضاء الفريق سينقسمون في النهاية إلى مجموعات وستزول المعنويات والعنفوان والروح.

- يجب أن تكون التغذية الرَّاجعة مستمرَّة وروتينية ليس فقط من القائد إلى أعضاء الفريق، ولكن أيضاً في العودة إلى القائد وبين الأعضاء. وهذا يجب أن يعزِّز بتلخيص القوانين الأساسية للعملية في إجراءات العمل النظامية للفريق ويؤسِّس بها. إن نموذج التغذية الراجعة (SBI) أثر -سلوك- الحالة الذي أوجده مركز القيادة الإبداعية يمكن أن يكون خياراً ممتازاً لإعطاء التغذية الراجعة وتلقّيها (التغذية الرَّاجعة المجدية: كيف تنشئ رسالتك وتنقلها؛ انظر إلى كتب مقترحة للقراءة). إن معرفة القوانين الأساسية للتغذية الراجعة وامتلاك نموذج معيَّن سيزيدان من الصراحة على نحوٍ كبير، ويقللان من الحالة الدفاعية لمتلقِّي التغذية الراجعة. تُعَدُّ التغذية الراجعة قيِّمةً في عملية بناء المعنويات والعنفوان والروح؛ لأنها توفِّر عنصر التقويم والدعم والمسؤولية المستمر لأعضاء الفريق. إن كيفية تناول المعلومات في الاجتماع مهمة جداً من أجل العمل الفاعل للفريق. يجب أن تُعين حدود الفريق وتُتَّبع بدقة في الاجتماعات كافة. إن جداول عمل الاجتماع والمواد التي ستتمُّ قراءتها عن الموضوعات الرئيسة المعدَّة للنقاش كافة، يجب أن توزَّع على الأعضاء جميعاً قبل كلِّ اجتماع. ينبغي أن تُعقد الاجتماعات في أوقات مناسبة وأن يُدارَ بعضها خارج موقع العمل. بعض الاجتماعات يجب أن تُعقدَ «قياماً»- أي مع بقاء الجميع واقفين أثناء الاجتماع بأكمله (لا يوجد شيء يجعل الاجتماعات أقصر مدة من هذا). يجب أن يُرسَّخ بوضوح أن الاجتماعات ليست ساحةً للتنسيق بين أعضاء الفريق واحداً لواحد؛

فهذا النــوع من التنسيق ينبغي أن يتم قبل الاجتماع أو بعده. أخيراً، يجــب أن تحدد بوضــوح المعلومــات التي ستتــم المشاركة بهــا أثناء الاجتماعات التــي يجب تشاطرها عبر البريــد الإلكتروني والمفكرة والهاتــف. تُعزِّز هــذه القوانــين المعنويات والعنفــوان والروح، وذلك بإلغاء السلبيات التــي تنشأ عن الاجتماعات غير المنظمة مثل: عدم الفاعلية، وإضاعة الوقت، والتواصل السيئ والكثير من الاجتماعات المعــدَّة على نحوٍ سَيئ، وإضعاف الثقة بالقائد لسماحه بحدوث أمورٍ مماثلة.

- ينبغــي إعــداد دليــل للتواصل بين أعضــاء الفريق. وهــذا يمكن أن يشمــل اتفاقيــات عــن الاستمــاع الفاعــل، وطــرح الأسئلــة، وتوضيح الاستجابــات، وطلــب المعلومــات، وتقديمهــا، واستخدام لغــة الجسد الملائمة وغــير الملائمة، والمواعيــد الأخيرة، واختتــام مؤمَّن، وما إلى ذلــك. إن تحقيــق هــذه التفاهمات مهــم في زيادة الفاعــل والإنتاجية والفهم والتحمُّل والصبر بين أعضاء الفريق.
- وينبغــي إعــداد دليــل أيضــاً عــن كيفيــة تواصــل أعضــاء الفريق مع بعضهــم عبر البريد الإلكتروني، والمفكــرات، والهاتف - أي، ما هو نوع الموضوعات وبأيِّ مستوىً من الأهمية، وبأي حسٍّ للضرورة يجب أن يتم إيصالها وبأي الوسائل.
- يجب أن يتواصل أعضاء الفريق مع الزبائن والموظفين التابعين لهم بحسٍّ عالٍ مــن الإصرار والتهذيب والتعاون والــود. ومن دون زبائن أو موظفين سينتهي وجود الفريق مع معنوياته وعنفوانه وروحه.

إن أفضــل طريقة لضمان تواصل فاعل ضمن الفريق هي تحقيق موافقة مشتركــة علــى توجيهــات تعليمات الدليــل تواصله. تخدم هــذه التوجيهات

بوصفها ميثاقاً بين أعضاء الفريق عن كيفية تواصلهم مع بعضهم ومع أصحاب المصالح خارج الفريق. سيتطلَّب تعيين هذه التوجيهات بعض الوقت والجهد. وسيأتي هذا الاستثمار الأوَّلي بعائدات هائلة. كما ستُمنع العديد من المشكلات الكامنة قبل أن تصبح مسائل أساسية أو تحلّ. وأكثر من ذلك، فإن أعضاء الفريق سيُعترفُ بهم شخصياً إذا اشتركوا في ابتكار قوانين التواصل هذه.

وسائل وأنشطة أخرى

يُعدُّ التواصل والتجارب المشتركة مقوِّمات أساسيَّةً في بناء المعنويات والعنفوان والروح. وسنقدِّم لكم هنا أفكاراً إضافية:

- يمكن أن يختار الفريق، بالإجماع، علامة وشعاراً وألواناً وجالبَ حظ. ويمكن الحصول على قمصان وقمصان للعبة الغولف وسترات وقبَّعات للعب الكرة ومشابك ورقعات وصور منقولة بأوراق خاصة.
- الحصول على مَجلس أو أي غرفة معقولة الحجم لتستخدم غرفةً للفريق يمكن أن يكون فاعلاً جداً. إن توفير غرفة كهذه يتيح الفريق درجة عالية من الاستمرارية. يمكن أن تعطى الغرفة اسماً يتناغم مع شعار الفريق وعلامته. ويمكن أن تتضمَّن صالةً لعرض الصور السابقة لأعضاء الفريق وخزانة توضع فيها جوائز الفريق أو لوحات التقدير ومقالات إخبارية مؤَطَّرة تتحدث عن الفريق ونجاحاته، وألبوم صور لأنشطة الفريق والأحداث الاجتماعية وعرضاً لمواد إنتاج الفريق ومتحفاً جدارياً وأي مواد أخرى ذات صلة تاريخية؛ أي دخلت في تكوين ثقافة الفريق، أو تعدّ أثراً مقدساً لدى أعضاء الفريق. ويمكن أن توضع على الجدران مواد أخرى تساعد

على تشجيع التواصل والترابط. ويمكن أن تتكوَّن هذه المواد من صورٍ لأنشطـة الفريق، واقتباسـات أو ملصقات تحفيزيـة قابلة للتطبيق ورموز أخرى عديدة لإنجازات الفريق.

يمكـن أن تحتوي الغرفة علـى معدَّات سمعيـة بصرية وبذلك يمكن أن تستخـدم في تدريـب الأشخاص ذوي الشـأن والـزوَّار الآخرين واطلاعهـم. ويمكن أن تستخدم أيضـاً للقيام بالأنشطة الاجتماعية مثل تناول البيتزا مساء الجمعة، وتناول الكعك المُحلى المقلي بالدهن صبـاح الإثنـين، والأغذية الجاهزة، واستراحات تنـاول الفُشار بعد الظهـر، وما إلى ذلك. إن توفُّر آلة تصوير جاهزة لمثل هذه الأنشطة هو دوماً فكرة جيدة.

- يمكـن أن يقيـم الفريق احتفـالاً مناسباً اجتماعيـاً وحسن الذوق للأعضـاء الجُدد بمناسبة مباشرتهم العمل. ويجب ألا يتضمن هذا -وتحـت أي ظـرف- الإرهاق من كثرة السخريـة أو أي نوع آخر من الإزعاج.
- يجـب أن يُصدر الفريق كتاباً سنوياً يتضمَّن النجاحات والأنشطة والأعمال المهمة للفريق في كل سنة.



معالجة الرّفض

القــادة الجيدون يكون لديهــم دوماً إدراك سابق للحــدث. عند محاولة بناء المعنويــات والعنفوان والروح، يجب على القائــد أن يدرك الأشياء التي يمكن أن تحول دون تحقيق العملية لكامل طاقتها الكامنة.

- عند محاولة بناء معنويات وعنفوان وروح فريق موجود، يجب التعامل أولاً مــع القــوى السلبيــة المحركــة للفريــق والاختــلالات الوظيفية الموجــودة فيه. وهذا يمكن التعامل معه عن طريق تحسين التواصل والعلاقات بين أعضاء الفريق.
- ربمــا يكــون بعض أعضــاء الفريــق متحفظين حيــال المبــادرة. فقد يرغبــون في البقاء منفصلين؛ ربما يظنــون أن عملية بناء المعنويات غــير عمليــة، أو تافهة، أو غير معقَّــدة، أو خياليــة، أو فيها تعدٍّ على الخصوصيــة، أو إضاعــة كاملــة للوقــت. ويمكن أن يتخــذ بعضهم موقف الانتظار والمراقبة. ومن ثَمّ يجب على القائد أن يتحلَّى بالحِلم والصــبر في تعامله مع هؤلاء الأشخاص. فهــذه عملية بناء تطويرية ومتتابعة لا يمكن إنجازها بين عشية وضحاها. وحالما يفهم الأعضاء الرافضون للمشاركة ويــرون العملية على أرض الواقع فإن معظمهم سيغير رأيه.
- بسبب الأحداث الماضية التي وقعت بينهم، ربما يشعر أعضاء الفريق أنــه من غير الآمن أن يكونوا منفتحين على الآخرين، أو أن يصبحوا غــير محصَّنين، أو أن يشاركــوا بعضهم بعضاً بحريــة. وهذا يمكن التغلُّــب عليه مــع مرور الوقــت، وذلك بفعــل التغييرات التــي تطرأ

علــى الموظفين، وبالقــدوة الإيجابية التي يمثلهــا القائد. فالقائد هو المســؤول عن إيجاد البيئة الآمنة التي ينخفض فيها الخطر وإمكانية تَضرُّر الفرد، وترتفع قيمة الفرد، ويشعر الأعضاء، بأنهم أجزاء من وحدة مهمة وكاملة.

- إن جــداول عمــل الأفــراد، وتنافسهــم، وطموحهم يمكــن أن تجْعَلَ التواصــل المنفتح غــير مريح. وهذا يمكن التعامــل معه بعدة طرق: وضع قوانــين رئيسة تعيق هــذه التصرفات، وإعطــاء تغذية راجعة عندمــا يظهر ذلك السلوك، ومكافأة السلوك الداعم بمنح علاوات مالية أو عبر عملية المراجعة السنوية.
- إن الطبيعة السُّمِيَّــة لبعض الثقافات والسياسات والمؤسَّساتية ربما تمنــع عملية بناء المعنويات. ومن ثَمّ يصعــب التعامل معها والتغلب عليهــا كليّاً. ففي الوقت الذي يعيقون فيه فاعلية العملية، عليهم ألاَّ يَفتُّــوا من عزيمة القائــد في مسعاه لوضعها موضــع التنفيذ. يفعل القــادة ما في وسعهــم في الثقافة التي يملكونها؛ إذ لا يوجد ثقافات مؤسساتيــة كاملــة. قد تكون التطــورات الجديــدة، والمحسنة التي طرأت علــى فريقك، على صعيد المعنويات والعنفوان والروح مثيرة للحســد والغيرة لدى فــرق أخرى من ضمــن المؤسسة. وهذا يمكن أن يتسبــب في توجيــه السخرية والنقد والعدائيــة للقائد والفريق. وإحــدى الطرق لحــل هذا هي أن يجــري القائد حديثــاً من القلب إلى القلــب مع المصدر، وبديلاً لهذا يمكن ببساطة أن يتم تجاهلها وتقبُّــل حقيقة أن النجــاح، عموماً، يتسبب باستجابــات سلبية من أولئك الأقل نجاحاً.

إلى الأمام ونحو الأعلى

يُعدُّ بناء المعنويات والعنفوان والروح عمليَّةً فيها كثير من التحدِّي. فعليك أن تبدأ بأساسٍ قوي: رؤية ومهمة وأهداف واضحة وقوانين عمل ومعايير وقيم واضحة، ويجب أن يتم تشارك بالخبرات وتشجيع ممارسات التواصل الجيدة. كما ينبغي تلبية الاحتياجات الاجتماعية: الرغبة في الاعتراف بنا من قبل الآخرين والرغبة في أن نكون جزءاً من شيءٍ أعظم من أنفسنا. ويجب أن يكون هناك روابط عاطفية وانسجام أكثر مع الفريق، وأن يُنمَّى الإحساس بالجماعة. وبهذا تُعزَّز المعنويات والعنفوان والروح، وينشأ تجاوب إيجابي من التعاون والإخلاص من أعضاء الفريق تجاه القائد، والفريق، والمؤسسة. على نطاق أوسع، كما يزداد الإنتاج والفاعلية، ونحقق نتائج ملموسة على الصعيد الاقتصادي وفي مستوى العلاقات. ويعدُّ القائد أساس نجاح العملية بأكملها.



كتب مقترحة للقراءة

Argyris, C. (1990). *Overcoming organizational defenses: Facilitating organizational learning*. Boston: Allyn and Bacon.

Kanaga, K., & Browning, H. (2003). *Maintaining team performance*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Lombardo, M. M., & Eichinger, R. W. (2004). *For your improvement: A development and coaching guide* (4th ed.). Minneapolis, MN: Lominger Limited, Inc.

Moxley, R. S. (2000). *Leadership and spirit: Breathing new vitality and energy into individuals and organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

Weitzel, S. R. (2000). *Feedback that works: How to build and deliver your message*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.



خلفية

إن النصائح والمعلومات المدرجة في كتاب الدليل هي نتاج خبرةٍ تزيد عن ٢٥ عاماً لمركز القيادة البنَّاء في تنفيذ تجربة المرآة، وهي محاكاة للنشاط التجاري الواقعي حيث يدير المشاركون فيها شركة الزجاج المؤلفة من ثلاثة أقسام. وقد حظيَ المشاركون الستة أو السبعة في كل قسم بتجربة مشتركة فاعلة تولِّد المعنويات والعنفوان والروح. فقد تحوَّلوا من كونهم صباح الإثنين غرباء عن بعضهم كلياً إلى موظفين يتشاركون مع بعضهم بالمعلومات الشخصية جداً يوم الجمعة. وقد بدأت التجربة المشتركة بالمحاكاة؛ إذ يعمل الفريق لتحقيق أهداف معينة، يتعرض لقدر كبير من الضغط والتوتر، ويتمُّ المحاكاة بنجاح. ثم يتواصل المشاركون بصراحة في بيئة مساعدة وآمنة عمَّا قاموا به على نحوٍ جيد في المحاكاة، وما الذي كان من الممكن أن يقوموا به على نحوٍ أفضل، وما تعلَّموه، وكيفَ رأوا تصرُّف بعضهم بعضاً. إن هذه التجربة بأكملها فاعلة جداً إذ تتماسك هذه المجموعات وتشكِّل إحساساً قوياً بالجماعة مع انتهاء البرنامج. ويحافظ الأعضاء بصورة روتينية على اتصالهم ببعضهم عبر البريد الإلكتروني، ويستفيدون من بعضهم بوصفهم شركاء في المسؤولية لتحقيق الأهداف التي وضعوها أثناء البرنامج، حتى إنهم أحياناً يتحدون من جديد. وقد كُتبَ كتاب الدليل هذا ليقدم مفتاح الوصول إلى فاعلة هذا النوع من التجارب المشتركة للمديرين الممارسين.



ملخص النقاط الرئيسة

عندمـا تكون المعنويـات والعنفـوان والـروح حاضرةً في الفريـق، تكون الإنتاجية عالية والعلاقات قوية، ويصبح من الممتع فعلاً الذهاب إلى العمل. ومن دون المعنويـات والعنفوان والروح يكون الوضـع مختلفاً جداً. وسيظهر عدم الرضا والكسل، والسلبية، والخلاف ونقص في التعاون.

للموظفـين احتياجـات متعـدِّدة: فيزيولوجيـة، وأمنيـة، واجتماعيـة. وللاحتياجات الاجتماعية عموماً مكونان: الرغبة في الاعتراف بهم من قبل الآخرين، والرغبة في أن يكونوا جزءاً من شيء أعظم من أنفسهم. ويساعد بناء المعنويات والعنفوان والروح على تلبية هذه الاحتياجات.

يجـب أن يتوافر عنصـران لبناء المعنويات والعنفـوان والروح. العنصر الأول هـو أهداف ومهمـة ورؤية سهلـة الفهم ومركَّز عليهـا بوتيرة واحدة. والعنصـر الثاني هـو مجموعة واضحة ومنتظمة من قوانـين العمل ومبادئ الأداء والقيـم والنظريات والحدود والسلوك التقليدي. ويجب أن تكتب هذه القواعـد، على نحو معزَّزٍ وبصورة مستمرة من قِبَل القيادة ومفهومٍ بوضوح من كل عضو ومتناغم مع رؤية الفريق.

ينبغي على القائد الذي يحاول تكوين بيئة تنمو فيها معنويات والعنفوان والروح أن يمتلك مهارات وميزات معينة. يمكنك أن تقوّم مستوى استعدادك الحالي وتحدِّد المجالات التي تحتاج إلى تطويرها في المستقبل.

هنـاك عاملان رئيسان في عملية بناء المعنويات والعنفوان والروح: الوقت الذي تمضونـه معاً في التجارب المشتركة، والتواصل بـين أعضاء الفريق. إن مـا يجلب النجـاح هو نوعية ومقدار كل من الوقـت والتواصل. تدفع التجارب

المشتركة أعضاء الفريق إلى أن يستبدلوا بالتركيز على أنفسهم الانسجام مع الفريق. والتواصل رابط رئيس يجعل الفريق متماسكاً. وهو أساسيٌّ لتحقيق العلاقات الإيجابية الثابتة.

يعدُّ بناء المعنويات والعنفوان والروح عمليَّة فيها كثيرٌ من التحدِّي. والقائد مفتاح نجاحها.



سلسلة المدير الممارس

تأملات نقدية

كيف يمكن للمجموعات التعلم من النجاح والفشل

كريس ارنست
أندريه مارتين

نقلته إلى العربية
مركز ابن العماد للترجمة - دمشق

دليل الأفكار العملية



العبيكان
Obeikan

دليل الأفكار العملية

تأملات نقدية

كيف يمكن للمجموعات التعلم من النجاح والفشل

دليل الأفكار العملية

تأملات نقدية

كيف يمكن للمجموعات التعلم من النجاح والفشل

تأليف

كريس أرنست وأندريه مارتين

نقله إلى العربية

مركز ابن العماد للترجمة - دمشق

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم
MOHAMMED BIN RASHID AL MAKTOUM FOUNDATION

العبيكان
obeikan

Original Title
AN IDEAS INTO ACTION GUIDEBOOK
Critical Reflections
How Groups Can Learn from Success and Failure
Chris Ernst and Andre Martin

ISBN 978-1-882197-93-4

Published by: Center for Creative Leadership. Post Office Box 26300. Greensboro. North Carolina 27438-6300. (U.S.A.)

ISBN 9 - 675 - 54 - 9960 - 978

الناشر العبيكان Obeikan للنشر

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة الموسى للمكاتب

هاتف 2937574 - 2937581 فاكس: 2937588 ص. ب: 67622 الرمز: 11517

الطبعة العربية الأولى 1430هـ - 2009 م

ح مكتبة العبيكان، 1430هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

أرنست، كريس

تأملات نقدية./ كريس أرنست؛ مركز ابن العماد للترجمة والتعريب. - الرياض، 1430هـ

36 ص؛ 14 × 21 سم. (سلسلة دليل الأفكار العملية)

ردمك: 9 - 675 - 54 - 9960 - 978

1. التنظيم الإداري 2. التنمية الإدارية أ. مركز ابن العماد للترجمة والتعريب (مترجم)

ب. العنوان ج. السلسلة

ديوي 658.406 1430 / 1239


صدرت هذه الطبعة باتفاقية نشر خاصة بين الناشر العبيكان Obeikan و مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم MOHAMMED BIN RASHID AL MAKTOUM FOUNDATION

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم غير مسؤولة عن آراء المؤلف وأفكاره، وتعبر الآراء الواردة في هذا الكتاب عن وجهة نظر المؤلف وليس بالضرورة عن رأي المؤسسة.


امتياز التوزيع شركة مكتبة العبيكان Obeikan

المملكة العربية السعودية - العليا - تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة

هاتف 4160018 - 4654424 فاكس 4650129 ص. ب 62807 الرمز 11595

توطئة

سلسلة الكتب

دليل الأفكار العملية

تعتمد هذه السلسلة من الكتب على المعرفة العملية التي أنتجها مركز القيادة الإبداعية خلال أكثر من ثلاثين سنة من البحث والأنشطة التعليمية التي جرت بالمشاركة مع مئات الآلاف من المديرين والتنفيذيين. لقد اختلفت شراكة هذه المعرفة عن مثيلاتها في الأقسام الجامعية أو الهيئات المهنية أو المكاتب الاستشارية. والمركز ليس هو مجرد مجموعة من الأفراد المتمرسين (ذوي الخبرة)، على الرغم من أن مؤهلات كوادره تُعد متميزة جداً، وإنما يمكن النظر إليه على أنه مجتمع يشترك أعضاؤه بمجموعة من المبادئ، ويعملون معاً لفهم وإيجاد الاستجابة للتحديات القيادية والتنظيمية.

تهدف هذه السلسلة إلى إمداد المديرين بنصائح خاصة بكيفية إكمال مهمة تنمويَّة، وهي أول تحدٍّ من التحديات التي تواجه القيادة، وهي في سبيلها لتحقيق ذلك.

تحمل هذه السلسلة مهمة المركز التي تهدف إلى تقدم فهم وتنمية وممارسة القيادة لنفع جميع أفراد المجتمع. نحن نعتقد أنك سوف تجد أن هذه السلسلة - «دليل الأفكار العملية»، إضافة مهمة جداً لوسائل وأدوات القيادة.



مُحتويات الكتاب

الموضوع	الصفحة



موجز مفيد للمديرين التنفيذيين

التأملات النقدية عملية يستخدمها القادة لمساعدة مجموعاتهم على تعلم دروس من أحداث أساسية، إيجابية أو سلبية.

العملية الأساسية موجزة وبسيطة، تبدأ بحدث رئيس وتشمل ثلاث مراحل: الاستكشاف - استعادة الحدث، والمشاركة في استيعاب ما حدث - والتأمل - الوصول إلى فهم كيفية وسبب وقوع الحدث - والتخطيط - اتخاذ عِبرَ من أجل المستقبل -. الهدف هو ابتكار خطة عمل محددة تهيئ لمستقبل مثمر.





القيادة بتأملات نقدية

في عـالم التغـير السريـع والمعقـد، يوجـد يقـين واحـد وهـو أن الأفراد والمجموعـات، والمؤسسات التي تستطيع التعلـم باستمرار من التجربة ستكون مرنـة في مواجهـة تحديات الغد. عندما يلتزم النـاس بعمل مشترك، تبرز مع مرور الوقت إمكانات رئيسة، حدث رئيس كامتلاك مقدرات كامنة لتعليم عِبَر دائمة للمجموعة ككل. نمـاذج هذه التجارب هي غرف التدريس التي يتعلمون فيها، ويتحسن أداؤهم ويتطورون.

مـع ذلك، فـإن دروس هذه التجربة يمكن أن تضيـع بسهولة في السعي وراء مشروع عمل قادم أو الزبون أو المبادرة. للحصول على أفضل الخبرات القابلـة للتكرار وتحديد الأخطاء التي يمكـن تجنبها تحتاج المجموعات إلى أن تكـون قادرة علـى التعلم في الحال، وهـي تعمل، وليس فيمـا بعد عندما يفوت أوان التغيير.

قـادة المجموعات يؤدون دوراً مهماً في هذه العملية. بوصفك قائداً، هل سبق لك أن:

- كنت جزءاً من مشروع عمل لم ينجز حيث، بطريقة أو بأخرى، تُركت أمور من غير أن يدور الحديث حولها أو تركت مهمات من غير أن تنجز؟
- عندمـا تجد نفسـك في منتصف الطريق تقريباً مـن مبادرة يراودك شعـور فجأة أنها مألوفة، لكنـك لا تستطيع تعيين ما تعلمته منها بدقة آخر مرة؟
- شعرت أنك تركت الفرصة تفوتك – في الحصول على تعليم ذي مغزى لك، أو لمجموعتك أو لمؤسستك ككل.

- كنت جزءاً من حدث أو مبادرة وشعرت بالإحباط لأن العِبر المختبرة من قبل المجموعة لا يمكن نقلها ومشاركتها مع المؤسسة ككل؟

التأمـلات النقديـة ستساعـدك على معالجـة جميع هـذه الأنواع من الأوضاع. بخلاف التـدرب بعيداً عن العمل أو المؤتمرات، التعلم الذي يأخذ مكانه من التأملات النقدية يحدث في العمل. العملية التي تركز على التعلم أثناء أداء العمل نفسه تساعدك على تحقيق نتائج على صعيد المؤسسة وعلى اكتساب معارف جديدة وعلى التطور في آن واحد.

الأشياء الأولى أولاً

قبـل أن تبدأ بعملية التأملات النقدية مـع مجموعتك، تحتاج بوصفك قائداً إلى أن تحدد حدثاً رئيساً، وإلى تحديد الزمان والمكان والتهيؤ لتوجيه مجموعتك.

حدد الحدث الرئيس

ربمـا تجـد أن الخطوة الأولى تتـم بشكل تلقائي. شيء مـا جيد بشكل مدهشـ -أو سيئ- ربما يحـدث ضمن مجموعتك يمنحك بوضوح عبراً من أجـل المستقبل. كـن متنبهاً لفرصٍ كهذه. سـواء كان الحدث نجاحاً عظيماً أم فشلاً ذريعاً، سيكون هدفك أن تؤثر في نتائج مستقبلية لأوضاع مشابهة. يمكن أن يتضمن الحدث الرئيس أيّاً مما يلي:

- وضع أزمة.
- مقابلة مهمة.
- تغيير في أعضاء المجموعة.
- تغيير في قيادة المجموعة.

- إنجاز حدث مهم.
- إتمام مبادرة التغيير.
- العثور على هدف مالي أو إضاعته.
- نهاية الفصل.

انظر إلى الفقرة المظللة في هذه الصفحة لاستعراض مثالين.

أحداث رئيسة: إيجابية وسلبية

إن فرق الهيئة الإدارية العليا للمشفى الإقليمي كانت تعمل على ابتكار ثقافة متسمة بقدر أكبر من التعاون وتركيز أكبر على الزبون. إن كبير الموظفين التنفيذيين هو مدير تقليدي من الطراز الأول، حاول أن يغير من علاقته مع فريقه لابتكار بيئة قيادية أكثر تشاركية، وملكية مشتركة، ومسؤولية مشتركة، وتعليم مشترك. بعد مدة استغرقت عدة فصول، حقق الفريق تقدماً مهماً في محاولة التدرب على نموذج قيادة أكثر شمولية.

وسط تلك العملية، واجه المشفى أزمة، بالتعامل مع تدفق هائل من الجرحى المصابين في انفجار كبير وقع في موقع بناء قريب.

استجاب فريق المشفى بمستويات عالية من الحرفية: جرت الاتصالات بسرعة وبشكل علني، نسقت وحدات المشفى نشاطاتها لجعل الاستجابة سريعة للاحتياجات الطارئة، وأظهرت هيئة المساعدين غيرية والتزاماً. إن أداء الفريق وتقارير المرضى الإيجابية التي عبرت عن الثقة بالمشفى عقب الانفجار أظهرت أن المشفى كان على المسار الصحيح.

ثـم زود أعضاء الفريق ببيانات عن المسح الفصلي القادم واكتشفوا أن هنـاك انخفاضاً هائـلاً في مستوى الثقة عند المرضـى. صُعقوا لذلك. سـأل عضو من الفريق: «لماذا لم نكن قادرين علـى إيجاد حالة من المتانة والتماسـك فيما يتعلـق بثقة المرضى بنا؟» تبعثرت الأشيـاء، وعاد أعضاء الفريـق إلى أنمـاط السلوك القديمـة. أشرف كبير الموظفـين التنفيذيين الرئيسـ على المناقشة، أما مديرو الوحـدات الوظيفية فقد وجه كل منهم أصابع الاتهام نحو الأقسام الأخرى، وانهار التواصل المفتوح فيما بينهم.

هذه المقابلـة كانت حدثاً رئيساً بالنسبـة لفريق عمل المشفى. كيف يستطيع الفريق التقدم للأمام انطلاقاً من هذا الانهيار، ليس التعلم من الأحداث التي وقعت للتوفقط هو الهدف ولكن أيضاً كيف يتجنبون أحداثاً كهـذه في المستقبل؟ يستطيع فريـق المشفى أيضـاً أن يستخدم التأملات النقديـة مـن أجل تعلّم دروسـ قيّمة من أول نجاح عظيـم له في التعامل مع تدفق الجرحى مـن موقع الانفجار. القـادة النجاحون ومجموعاتهم يتعلمـون مـن أحداث رئيسة كهذه – ما هو إيجابي وما هو سلبي. هذا هو هدف عملية التأمـلات النقدية: مساعدة القادة ومجموعاتهم على تعلم عبر من التجربة، ونهايةً يُشركون مؤسساتهم فيما تعلموه.

عيِّن الزمان والمكان

بعـد أن وقـع الحـدث الرئيسـ وقـررتَ أن تستخدم عمليـة التأملات النقديـة، خصّصـ بعضـ الوقت واضمـن مكانـاً لمجموعتـك لتستخدمه. اعتماداً على أهمية الحدث الرئيس وتعقيد الوضع، يمكن أن تكون التأملات النقديـة سريعة مثل عملية تفحص في نهاية الاجتمـاع أو شاملة مثل جلسة

تستغرق نصف اليوم. تعهدك باستثمار الوقت، سواء أكان قصيراً أم طويلاً يبعث برسالة لمجموعتك مؤداها أن هذا جانب مهم من جوانب عملهم وليس أمـراً إضافياً يتعين القلق بشأنـه. يجب أن تتم التأملات مع مجموعة تتألف مـن أربعة وعشرين شخصاً تقريبـاً ينبغي أن يحدث ذلك بعد وقوع الحدث الرئيس بمدة قصيرة وذلك ضماناً لإبقاء المشاعر والأفكار والأفعال حية في عقل كل فرد.

تهيأ لتوجيه مجموعتك

خطوتـك القادمـة هي أن تتهيـأ لتعطي مجموعتك موجـزاً عن عملية التأملات النقدية. يجب أن تكون قادراً على الإجابة عن الأسئلة الآتية:

١- **لماذا نحـن هنـا؟** هدفنـا أن نفكر في الحـدث الرئيس مـن أجل أن نستخلص عبراً للتجربة نستفيد منها لاحقاً.

٢- **مـاذا سنفعل اليـوم؟** سنضع الحدث الرئيس «في المنتصف» بكلمات أخـرى، سنفكر مليـاً به ونتعلم منه بالتفكير بـه كهدف نستطيع أن نناقشـه كليـاً بطريقـة تنويرية لا تنطـوي على تهديـد. لفعل هذا، سنعمل عبر المراحل الثلاثة لعملية التأملات النقدية: الاستكشاف، والتأمل والتخطيط.

٣- **لماذا تعـد هذه العملية مهمـة؟** إن مرحلـة الاستكشاف ستساعدنا علـى إحياء الحـدث ومشاركـة تفهمنا الفـردي فيما حـدث فعلاً. مرحلة التأمـل ستساعدنا في توصل إلى استيعاب كيف ولماذا حدث ما حدث. مرحلة التخطيـط ستساعدنا على جني العبر للمستقبل: مـا الـذي يجب أن نواظب على فعله، وما الـذي يجب أن نتوقف عن فعله، وما الذي يجب أن نفعله بصورة مختلفة.

٤- **ما هو دورك في العملية؟** دورك هو أن تشترك في الحوار.

٥- **ما هي قواعد السلوك الأساسية؟** إذا ظهرت الاختلافات بيننا، سنبقيها في المنتصف أي في المكان الذي نستطيع فيه أن نتفكر ملياً بها وأن نتعلم منها. عبر جعل الحدث موضوعياً بهذه الطريقة، نستطيع أن نشارك جميعاً دون الشعور بالتهديد.

هذه الأسئلة وإجاباتها تساعدك على أن تبقى أنت ومجموعتك على المسار الصحيح لاختيار مراحل عملية التأملات النقدية. عندما تكتسب مجموعتك بعض الخبرة بالعملية، مذكرة موجزة لهذه المراجعة ربما تكون كل ما نحتاجه.

أخيراً، تحتاج لأن تصوغ سؤالاً تأطيرياً قبل أن تدعو مجموعتك ككل. يجب أن يكون هذا السؤال واضحاً وموجزاً ومركزاً على الحدث الرئيس، ولا يهدف إلى إطلاق الأحكام. الهدف منه تركيز اهتمام المجموعة على مسألة مقنعة وتحريض على التفكير. وهذا يساعد على تأطير المناقشة والنشاطات المتعلقة بها. كما في الأمثلة الآتية:

- ما هو التحدي الأكثر إلحاحاً الذي تواجهه المجموعة حالياً؟
- في أي ناحية قصّرنا في تنفيذ إستراتيجيتنا؟
- كيف يؤثر الحدث الرئيس على عملنا؟ ماذا حدث كنتيجة لذلك؟
- ماذا نستطيع أن نتعلم من إنجاز (أو عدم إنجاز) هدفنا الإستراتيجي؟

الأسئلة التأطيرية شبيهة «بالأسئلة الفعّالة». المعلومات الموجودة في الصفحات ١٨ - ٢٠ ربما تكون مساعدة لك في إيجاد أسئلة تأطيرية.

العملية الأساسية

التأملات النقدية عملية تُستخدم مع المجموعات للاستفادة من دروس التجربة، من كلا الحدثين الناجح والفاشل. العملية تسمح للمجموعة أن تضع الحدث الرئيس بصورة مجازية في المنتصف – بوصفه هدفاً نفكر ملياً فيه ونتعلم منه. إن فكرة وضع شيء ما في المنتصف تسمح للمجموعات بأن تعلق إصدار الحكم وبأن تركز اهتمامها بطريقة بناءة وإيجابية.

تبدأ العملية بحدث رئيس ثم تتحول إلى ثلاث مراحل:

- الاستكشاف – استعادة الحدث وتقاسم استيعاب ما حدث.
- التأمل – الوصول إلى تفهم كيف حدث ولماذا.
- التخطيط – جني عِبرَ من أجل المستقبل.

يزودك هذا الجزء بخلاصة موجزة للعملية بكاملها لذلك تستطيع استخدامها منذ الآن. الجزء المقبل يقدم لك خيارات متقدمة ربما تجدها مفيدة عندما تكون متآلفاً ومرتاحاً مع العملية الأساسية.

الاستكشاف

في هذه المرحلة، الهدف هو إعادة الأفراد والمجموعة ككل إلى لحظة وقوع الحدث الرئيس. اسأل كل عضو من أعضاء مجموعتك ماذا –من وجهة نظره أو نظرها– حدث بالضبط. ماذا كان سياق الأحداث؟ بماذا كانوا يفكرون؟ بماذا كانوا يشعرون؟ ماذا فعلوا؟ استمع إلى وجهة نظر كل شخص عما كان الحدث عليه حين وقوعه. الغاية هي السماح لهم باستعادة الحدث – وبإيجاد فهم مشترك، لفهم الاختلافات، وتحديد التداخلات والتباعد في الخبرات والتجارب الشخصية.

التأمــل

الآن فسّــر الحدث. ما الافتراضات التي أُحدثت؟ ما هي اقتراحات السبب والنتيجــة؟ كيف كان من الممكن للحدث أن يقع، ولماذا وقع؟ إن مرحلــة تأمل مــن العملية تكشــف العوائق، وتلقي الضــوء على الأعمال الرئيسة، وتُبرز المعتقدات المخفية.

واقع مشترك

الحصيلة النقدية الشاملة للتأملات هي التعلم من التجربة. بعض الدروس المستفــادة من التجربــة ستكون مشتركــة؛ وبعضها الآخر سيكــون خاصاً بالفرد. بطريقــة مشابهة، يظهــر في بعض الأحيان واقــع مشــترك، وفي بعض الأحيــان لا يظهر. تحُــدث كل خطوة من خطــوات عملية التأملات النقدية حالة مــن واقع مشترك وتستطيع أن تقرّب المجموعة منها، لكن هذا لم يكن ضرورياً للعملية لأن تكون مؤثرة. حتى إدراك أن فهمك للواقع ليس مشتركاً مع الآخرين عبرة مستفادة من التجربة وجديرة بالاهتمام.

طرح أسئلة جديرة بأن تطرح

تهــدف هــذه الأسئلة إلى الوصــول إلى أساس المسائــل التي تواجه القــادة ومؤسساتهم – القيم، والافتراضــات، والتفهم، والعواطف التي تستطيــع أن تــدق إسفينــاً بين التحدي والحــل. عبر طــرح أسئلة قوية، يكون القادة قادرين على كشف مظاهر التحدي التي ربما تمّ تجاهلها أو

التـي تم اختبارها في الماضي، تُسمى تلك المظاهر المجال السلبي. هناك ثـلاث سمات تميز الأسئلة القوية نموذجيـاً: تشجع الاستكشاف، تقاوم الإجابات السهلة، تسبـب انفعالاً قوياً. في جوهرها، الأسئلة القوية تؤثر في الطريقة التي نجمع بها المعلومات بمساعدتنا في السعي وراء التحليل الذهنـي البسيط لإيجاد وجهة نظر في التحدي تكون أكثر شمولية. فيما يلي وصف لأنواع متعددة من الأسئلة القوية، مرفقة بأمثلة لكل نوع.

الأسئلـة المرتبطـة بالقسم الأيمن مـن الدماغ، أنمـاط أساسية، تركيب، مجاز بصري، عواطف، أو بدهيات:

- ما هي الأنماط؟
- ما هو الممتع أو الاستثنائي في هذا التحدي؟
- ما هي الأمنية الوحيدة التي أردتها ضمن هذا التحدي؟
- كيف تشعر حيال هذا التحدي؟ ماذا يقول حدسك؟

أسئلة متعلقة بالتخيل تطـرح سيناريوهات مفاجئة وتفكيراً تخيلياً مشجعاً:

- ماذا إن تعمدنا محاولة جعل هذا التحدي أسوأ؟
- ماذا سيحدث إذا رمينا كل شيء جانباً وبدأنا من جديد؟
- كيف ستبدو حلولنا الخيالية؟

الأسئلـة المتعلقـة بالتركيز علـى السيناريوهات التي مـن المستبعد جداً أن توسع حسنا بالواقع:

- ما هي أسئلة التركيز على السيناريوهات الأكثر أهمية لمؤسستي، وزبائني، ولي أنا؟
- ما الذي يمكن أن يدمّر مؤسستنا أو يجعلنا مهجورين؟

- مـا هـي اتجاهات المستقبـل الثلاثة التي يمكن أن تغـير كلياً طريقة أداء عملنا؟

الأسئلة التي تركز على القيم الأساسية للفرد أو المجموعة:

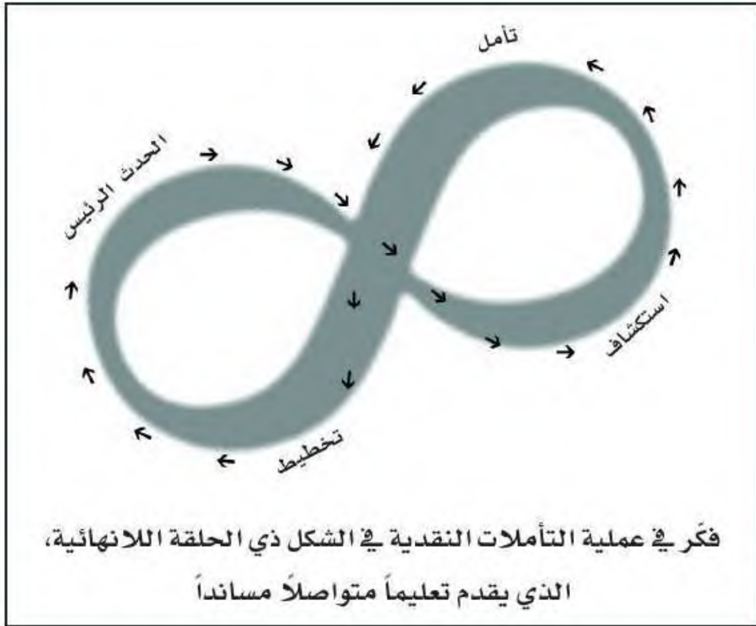
- ما هي القيمة التي لسنا مستعدين للتخلي عنها؟
- ماذا نحاول أن نحقق؟ إلامَ تهدف مهمتنا؟
- ما هو المهم جداً في هذا التحدي؟
- ما هو الرائع في حلّنا؟

التركيـز على أسئلة الإطـار الإيجابي التي تهتـم بالسير قدماً إلى الأمام عبر الاستقصاء التقويمي:

- ماذا نفعل بشكل صحيح؟
- ما هي مقدراتنا؟
- إلامَ نطمح؟

التخطيط

يعتمـد علـى تفهم أعضـاء المجموعة لمـا حدث وكيف حـدث، ثم ماذا بعـد؟ ما هي العِـبَر التي يمكن تعلمها؟ ما الذي يجـب أن يستمروا في فعله، مـا الذي يجـب أن يتوقفوا عن فعله؟ وماذا يجـب أن يفعلوا بشكل مختلف؟ مـاذا يحتاجون أن يفعلوا إما لتكـرار عمل النجاح الحالي أو لتجنب ارتكاب الخطـأ مـرة أخرى؟ هذه العبر يمكـن أن تكون عند الفـرد أو المجموعة، أو علـى المستوى المؤسسي وتستطيع أن ترتبط إما بالعلاقات أو بالمهمة نفسها. الهدف هو التخطيط للخطـوات المقبلة - إحداث خطة عمل محددة تؤسس لمستقبـل مثمـر. تأكد أن هنـاك مسؤولية في كل خطوة. اكتـب الخطة وأعد النظر فيها في الاجتماع المقبل.



فكّر في عملية التأملات النقدية في الشكل ذي الحلقة اللانهائية، الذي يقدم تعليماً متواصلاً مسانداً

خيارات متقدمة

عمليــة التأملات النقديــة الأساسيــة موجزة وبسيطــة: الاستكشاف، التأمــل، التخطيــط. إذًا في دراســة أي عمليــة تقريبيــاً، من الجيــد أن تبدأ بالأساسيــات، تكررهــا، وتبرع فيهــا. وبعــد إنجازها يمكــن أن تأخذ بعين الاعتبــار خيارات أخرى أكثر تقدمــاً ثم يلي ذلك شرح لبعض الأنشطة التي يمكن أن تستعمل في صيغ أكثر توسعاً في نطاق عملية التأملات النقدية.

فعاليات للاستشكاف

الفعاليات المقبلة مفيدة في مرحلة الاستكشاف من العملية.

كتابة قصة شخصية: الهدف من هذه الفعالية التشخيصية جعل أعضاء المجموعة يظهرون صراحة مفاهيمهم الفردية حيال الحدث الرئيس.

القواعد الأساسية في كتابة القصة

١. ابدأ بالتفكير بالسؤال ثم ابدأ بالكتابة. اكتب أي شيء يخطر في بالك، دون الحكم على كتابتك. فقط دع يدك تعمل.

٢. دوّن كلمات، وصورًا تراها في مخيلتك. خذ كلمة واحدة ودونّها. اكتب كل أفكارك ومدلولاتك حيالها.

٣. ثق بنفسك؛ لا تُجهد نفسك كثيراً. دع كلماتك تتدفق على الورق، ومرة أخرى، لا تحكم أثناء كتابتك.

القصة يجب أن تشمل إجابات عن هذه الأسئلة الخمسة:

- أين كنت حينما وقع الحدث؟
- كيف شعرت حيال الحدث؟
- ماذا فكرت حيال الحدث؟
- كيف كانت ردة فعلي تجاه الحدث؟
- ماذا خسرت أو نلت، شخصياً، كنتيجة للحدث؟

كتابة قصة أمر شخصي، تدريب تأملي، و –إذا كان الحدث الرئيس سلبياً– يمكن أن يسبب ألماً، وانزعاجاً، وحتى إحراجاً لبعض الأفراد. أثناء

قيـادة أعضـاء مجموعتك عبر هـذه الفعالية، تأكـد أنهم ليسـوا مُكرهين على إشـراك قصصهم. القصص مفيدة كثيراً عند التعامل مع موضوعات عسيرة، وتتطلب درجة معينة من الصراحة من أعضاء المجموعة. ضمان السرية وإغفال الأسماء يفتح الباب للصراحة التي تحتاجها المجموعة في هذا الوقت.

تجربـة مركز القيادة المبدعـة تظهركم تكون متحـررة وتنفيسية هذه الفعاليـة عندما يعلـم أعضاء المجموعة، مقدماً، أنهـا عملية آمنة وخاصة. ربمـا تكون المرة الأولى التي سمحوا لأنفسهـم فيها أن يفكروا بانفتاح حيال الحدث، وخاصة، إذا كانت التجربة سلبية. يمكن أن تهيئ أعضاء المجموعة للانتقـال من تفهم خاص وحَذِر إلى فضاء عـام يستطيعون فيها أن يكسبوا عبراً مشتركة.

نهايات إبداعية

هذه فعالية متابعة جيـدة للاستخدام في كتابة قصة شخصية. ضع أفراد المجموعة ضمن دائـرة وادعهم لأن يتشاركوا في عاطفة واحدة أو فكـرة أو ردة فعل يخرجونها مـن أنفسهم للسماح للمجموعة بأن تمضي قدماً. ثم دعهم يطرحون قصصهم بعيداً.

مُلصقـة. الهدف من هذه الفعاليـة التخيلية هو السماح لكل عضو من أعضـاء المجموعة بتفهـم وجهات نظر الآخرين بطريقـة أفضل في الغرفة. ضمـن هـذه الفعاليـة، يطلب من كل عضـو أن ينتقي صورة مـا ويضعها في المنتصـف. يمكن أن تأتي هذه الصور من جميع أنواع المصادر، بما فيها من مجلات قديمة، ورسوم زخرفية مطبوعة، وبطاقات بريدية، وغير ذلك. من المهم أن تكون اختيارات الصور واسعة ومتنوعة؛ لتلائم وجهات نظر أعضاء

المجموعـة المتعددة المحتملة. يطلب إلى أعضـاء المجموعة أن يختاروا صوراً تتحدث معهم عن كيفية شعورهم أثناء وقوع الحدث. عوضاً عن الصورة أو بالإضافـة إليها، يستطيع أعضاء المجموعة أن يوظفوا اقتباسات مشهورة أو موضوعـات حقيقية. تساعد أيٌّ من هذه التـذكارات أعضاء المجموعة على كشف رؤيتهم للتجربة الأولية لأنفسهم ولبعضهم.

علـى سبيـل المثال، ربمـا يختار أي عضـو صورة للأرض مأخوذة من الفضاء الخارجي، تظهر إعصـاراً كبيراً مع الفوضى العارمة التي يخلّفها. عضـو آخر ربمـا يختار صورة لشخص يقود زورقاً وسـط تدفق هائج سريع للمياه. صور كهذه قوية ومثيرة للعواطف؛ لديها مقدرة لتوسيع الفهم؛ لذلك يستطيع الناس أن يروا أشياء لم يروها من قبل. يمكن أن يحفّزوا على إجراء مناقشة صريحة عـن الحدث الرئيس، يمنح هذا أعضاء مجموعتك فرصة وموضوعـاً للحديث عنه بحرية. ربما تشعـر أن مستوى الطاقة قد ارتفع في الغرفة، مع ضحك حيوي ووجهات نظر مشتركة عن الصور المختارة.

المستكشـف البصري لمركـز القيادة المبدعـة أداة لتسهيـل مناقشات كهـذه. تشمـل أكثر من مئتي صـورة ملونة تشجع على التفحصـ والتحليل، ومـن أجـل ذلك إنها مصدر مفيـد للمجموعة في سبيـل السعي لاستكشاف موضوعات معقدة. لمزيد من المعلومات، انظر إلى صفحة ٣٣.

أنشطة من أجل التأمل

الأنشطة الآتية مفيدة في مرحلة التأمل من هذه العملية.

سبر الروابط. الهدف من فعالية السبر هذه هو تحليل الحدث الرئيس خطـوةً خطوة وكشف ما جرى بصورة صحيحـة، وما جرى بصورة خاطئة.

لبـدء هذا النشاط، حدد على الأقل ثلاث فترات من الوقت في الحدث الذي يمكن أن يكون بسيطاً في البداية والوسط والنهاية. يستطيع أعضاء المجموعة أن يستخدمـوا ألواناً مختلفة من اللصاقـات الكبيرة المكتوب عليها لوضعها علـى جدار أو ألواح لوصف ما جرى بصـورة جيدة، ما هي العوائق الرئيسة أو التحديـات، وماذا كانت افتراضـات الأفراد عنها. إذا حصلت مؤسستك علـى برمجيـات للجماعة، مثل نوع اللوحة الرقميـة، تستطيع مجموعتك أن تستخدمهـا عوضاً عن اللصاقـات المكتوب عليها. تركيز مجموعتك على أن تكون المهمة الراهنة وعلى العلاقات أكثر أهمية من نوع التكنولوجية.

تحديـد الموضوعـات والأنمـاط. هـذه الفعاليـة الرئيسـة تعمل جيداً بعـد فعاليـة سبر الروابـط المذكورة سابقـاً. هدفها هو كشـف الموضوعات والأنماط لاستجابات الأفراد أثنـاء فعالية السبر. في هذه الفعالية، يتفاعل أعضـاء المجموعة مـع سبر الروابـط عبر قـراءة الاستجابـات وتصنيفها حسـب الموضوع، وإضافة أفكار جديـدة إن وجدت رغبة لذلك. عملية تعيين الموضوعـات هـذه ربمـا تكشف عـن مشاعر وحقائـق عميقـة لا يعبر عنها بالكلام، وعـن الالتزامات التنافسيـة، والافتراضات والمـدركات المتباينة. الهدف هو أن تستخدم مجموعتك هذه الموضوعات والأنماط كنقطة انطلاق نحو الاستفادة من دروس المرحلة المقبلة من عملية التأملات النقدية.

أنشطة من أجل التخطيط

الأنشطة اللاحقة مفيدة في مرحلة التخطيط من العملية.

إعـادة تأطير. الهدف من هذا النشاط هـو السماح للمجموعة بإعادة تأطير ما حدث أثناء وقوع الحدث الرئيس ضمن سياق مفاهيمهم الجديدة. في هـذه الفعاليـة، تستخدم مجموعتـك الموضوعات التي ظهـرت من سبر

الروابط لإعادة تأطير الحدث الرئيس واستخلاص العبر من التجربة. مطلوب من كل عضو تحديد أو مشاركة الآخرين. شيء ما تعلمه/ تعلمته ممكن أن يُتخذ عبرة من أنشطة اليوم. أعطِ كل شخص الفرصة لاقتراح قواعد أساسية، وعمليات جماعية، وإجراءات عمل يجب أن تكون منجزة للتأكد من أن العبر المكتسبة ستكون مدمجة في عمل المجموعة. ثم اختر أنماط سلوك جديدة يمكن أن تلتزم بها المجموعة للمضي قدماً في العمل. من المهم التركيز على عدد من أنماط السلوك لا تزيد عن خمسة إلى سبعة أنماط جديدة لضمان عدم تحميل المجموعة ما لا طاقة لها به.

فرصةٌ ثانية

إذا كان الحدث الرئيس اجتماعاً، فإنه يتيح للمجموعة الفرصة «لعمل إضافي»، فرصة لاستعادة الحدث نفسه بتعلم جديد وحصيلة إيجابية أكثر.

مخطط الرحلة. الهدف من هذا النشاط الإبداعي هو ابتكار قصة منفردة تُفيد في أن تكون دليلاً لمجموعتك وطريقًا للمجموعة في نقل ما تعلموه لأفراد آخرين، ومجموعات، ومنظمات أخرى. اسأل أعضاء مجموعتك أن يعملوا معاً ليكتبوا قصة تتضمن هذه الأجزاء الخمسة:

- دعوة للمغامرة – ماذا كان الحدث أو التحدي الذي واجه المجموعة؟
- تكوين رابطة – ما الذي فعلته أو ما الذي امتنعت عن فعله لبناء التزام قوي؟
- اكتشاف مواهب – ماذا تعلمت كنتيجة لمواجهة التحدي؟
- معلومات حاسمة – ما المعوقات الثلاث الأكبر التي كان عليك تجاوزها؟

- عمـل ضمـان نطـاق المنظمة - مـا هي النصيحـة المؤثـرة (عمليات حقيقيـة، أدوات، معلومـات، قواعد سلوك) التـي تستطيع أن تقدمها إلى مجموعات أخرى في المؤسسة؟

لا تساعد هذه الخطوة مجموعتك على نيل تجربة فريدة فحسب ولكن أيضـاً تُوفر خارطة طريق للمجموعـات الأخرى في المؤسسة أثناء محاولتهم تحقيق أهدافهم الخاصة.

أنشطة أخرى

كتابة قصة شخصية، وملصقات، وسبر الروابط، وتحديد الموضوعات، وإعـادة تأطير، وإيجاد قصة ومخطط للرحلـة؛ كلها أدوات جيدة لتكون في صنـدوق أدوات التأمـلات النقدية. لكن هـذه الأدوات ليست، على الإطلاق الأدوات الوحيدة الممكنة. عملية التأملات النقدية قوية البنيان لكنها مرنة، بحيث تسمـح للقائد أن يعمل مع مجموعة بطرائـق تلائم المنظمة والحدث الخاصـين: أنـت أو مؤسستك ربمـا تمتلكون أدواتكم الخاصـة؛ الأمر الذي يؤدي إلى سير العمل بصورة جيدة في العملية أيضاً.

القيادة والتعلم المؤسسي

عندما تباشـر المجموعات والمؤسسات العمـل الإضافي المشترك، تبرز بعض الأحداث الرئيسة، أحـداث تترك انطباعاً دائماً لـدى المجموعة. إن العمـق الفريد لتلك الأحداث واتساعها وقوتهـا تؤمن وسيلة اختيار تقويمي لإستراتيجيات قيادة المجموعة. فيمكـن إلغاء إستراتيجيات قديمة وتطوير واعتماد إستراتيجيات جديدة وتوظيف إستراتيجيات راهنة.

لسوء الحظ، غالباً ما تهمل المجموعات والمؤسسات الفرصة القوية للتعلم والمرافقة للحدث الرئيس. في أحسن الأحوال، مراجعة لما بعد الحدث ربما تفضي إلى الحصول على نتائج تقنية. القضايا الاجتماعية والمرتبطة بالعلاقات محورية جداً في المعالجة المؤثرة للتحدي المعقد غالباً ما تترك دون معالجة.

تسمح التأملات النقدية للمجموعات والمؤسسات بفهم أشمل لوقع أثر الحدث الرئيس على إستراتيجيات قيادتهم والتخطيط قدماً من أجل أن يندمج التعلم من الحدث في التفاعلات المستقبلية. بتطبيقك أسلوب التأملات النقدية على عملك في القيادة وعلى بناء مجموعتك وعلى إستراتيجيات التعلم المستمرة تكون قد منحت نفسك ومجموعتك ومؤسستك كلها طريقة فاعلة لجعل التعلم المستمر يتزامن مع العمل المستمر الذي يجب أن يبقى متواصلاً.



كتب مقترحة للقراءة

Dixon, N. M. (1996). *Perspectives on dialogue: Making talk developmental for individuals and organizations*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Drath, W. H. (2001). *The deep blue sea: Rethinking the source of leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Palus, C. J., & Horth, D. M. (2002). *The leader's edge: Six creative competencies for navigating complex challenges*. San Francisco: Jossey-Bass.

Raymond, C. C., Eichinger, R. W., & Lombardo, M. M. (2001–2004). *FYI for teams*. Minneapolis, MN: Lominger Limited, Inc.

Yamashita, K., & Spataro, S. (2004). *Unstuck: A tool for yourself, your team, and your world*. New York: Portfolio.



خلفية

يعمل مركز القيادة المبدعة مع مؤسسات وفرق عديدة لمساعدتهم على تطوير مهارات إدارة الفريق عبر التجربة مع تطبيقات عملية موجهة للفريق. هــذه التجارب التطويرية توفر معلومات قائمة على أساس البحث عن كيفية عمل الفرق ذات الأداء العالي المستوى والاستشرافات المثبتة لتحويل مستوى الأداء المتوســط إلى مستوى عالٍ وفعّــال جداً. عبر برامج التدريب، والبحث وعمليــات تدخــل الزبائن، يستمــر مركز القيــادة الإبداعــي بتوفير تجربة تعلــم واقعية للقادة وهــي التي تؤكد على أهمية سلسلــة من الأدوات العملية والإستراتيجيات لتعزيز أداء عمل أي مجموعة.

بوصفهــا جزءاً من هذه المقاربة بالغة الأهمية، تساعد عملية التأملات النقديــة المجموعــات والمؤسســات في جعــل إستراتيجيات القيــادة التي تم تبنيها ضمناً في حدث رئيس واضحة وقاطعة ولا لبس فيها عبر مبادئ رواية القصــة والحوار. الافتراضات بــارزة للعيان ووجهــات النظر مشتركة مما يساعــد على تخطــي الحواجز، التي بدورها تسمــح بتطوير الارتباطات بين المجموعات والمؤسسات.



موجز للنقاط الأساسية

عندمـا يباشر الناس عملاً مشتركاً إضافياً، تبرز أحداث رئيسة معينة كامتلاك مقدرة على تعليم دروس تتصف بديمومة الأثر. للحصول على أفضل التمارين المتكررة وتحديد الأخطاء التي يمكن تجنبها تحتاج المجموعات لأن تكـون قادرة على التعلم وهي تعمـل. تساعدك التأملات النقدية على تحقيق نتائج للمؤسسة واكتساب معارف جديدة وعلى التطور في آن معاً.

قبـل أن تدعو مجموعتك للاجتماع من أجـل عملية التأملات النقدية، تحتاج، بوصفك قائداً، أن تحـدد الحدث الرئيس (إيجابي أو سلبي). عيِّن الوقت والمكان من أجل العملية، وهيئ نفسك من أجل توجيه المجموعة.

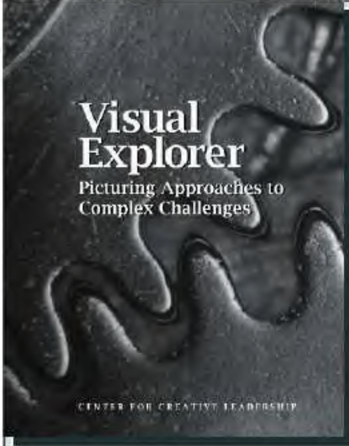
العمليـة الأساسيـة تتضمـن ثـلاث مراحـل: الاستكشـاف، والتأمل، والتخطيط. في مرحلة الاستكشاف، الهدف هو السماح لأعضاء مجموعتك بـأن تستعيد الحـدث – للمشاركـة بالفهم، ولتقديـر الاختلافات، وتحديد التطابقـات الجزئيـة والتباعـد للتجربة الشخصيـة. مرحلـة التأمل توفر الفرصة لتفسير الحدث. كيف كان من الممكن وقوع الحدث، ولماذا وقع؟ ثم، اعتمـاداً على فهم المجموعة لما حدث وكيف ولمـاذا حدث، انتقل إلى مرحلة التخطيـط. ما هي العبر التي يمكن استخلاصها؟ ما العمل الذي يجب على أعضـاء مجموعتـك أن تواصله، ما العمل الذي يجـب أن يتوقفوا عن فعله، وماذا يجـب أن يفعلوا بشكل مختلف؟ ماذا يحتاجـون سواءً لإعادة النجاح الحالي أو لتجنب ارتكاب الخطأ نفسه مرة ثانية؟

عندما تكون مرتاحـاً ومتآلفاً مع القواعد الأساسية، ربما ترغب في أن تفكـر وتتبصر في صيغ أكثر شمـولاً من العملية. الخيارات المتقدمة تتضمن

كتابة قصة شخصية ولصاقات من أجل مرحلة الاستكشاف، وسبر للروابط وتحديد للموضوعات من أجل عملية التخطيط. ربما تمتلك أنت أو مؤسستك أدوات شخصية تكون ذات نفع للعملية.

عـبر تنفيـذ عمليـة التأمـلات النقديـة، تكـون قـد أعطيـت نفسـك ومجموعتـك ومؤسستك بكاملها طريقة فعالة لجعل التعلم المستمر متزامناً مع العمل المستمر الذي يجب أن يتواصل.





تقديم وسيلة من مطبعة مركز القيادة الإبداعي

تستطيع هذه الوسيلة أن تفتح آفاقاً جديدةً للتعلم والاكتشاف للمؤسسات. ضع البحث في العمل مستخدماً فرص تنمية تفاعلية من الممكن أن تكون مُيّسرة دون تدريب خاص.

المستكشف البصري

مقاربات تصويرية للتحديات المعقدة

يسهّل المستكشف البصري عملية الحوار ويساعد المجموعات على التوصل لفهم مشترك عن تحديات معينة. يتضمن دليلاً يسهّل عملية التدريس و224 صورة ملونة مختارة بعناية تشجع على التفحص والتحليل، وبذلك يعمل كمصدر لمجموعات تنشد استكشاف موضوعات معقدة. تستطيع المجموعات التي تستخدم المستكشف البصري أن تستكشف بصورة جماعية موضوعاً معقداً من وجهات نظر متنوعة، وأن توفر فهماً مشتركاً لتحديد خيارات والقيام بالأعمال. (تتعقد دورة الاستكشاف البصري تحت إرشاد المسؤول عن تسهيل التدريس).

Stock No. 723. لتحصل على معلومات أوفى أو لتطلب، تصفح موقع:

.WWW.CCL.org/publications

منشورات ذات الصلة

هل تحتاج فعلاً إلى فريق؟

الفرق مُكلفة وتستنفد وقتاً في التشكيل، وقيادة فريق هو عمل يقتضي التفرغ. تستطيع الفرق أن تقوم بعمل عظيم بتحديد مشكلات وقضايا معقدة تؤثر على العديد من أقسام المؤسسة ومجموعاتها. لكن لاتخاذ قرارات يجب التوصل إليها بسرعة، أو عندما تكون وجهات نظر متنوعة ولا حاجة إليها، تكون وحدات عمل إدارية أصغر وأكثر سهولة هي الخيار الصحيح. قبل تشكيل فريق، حلل المهمة الموجودة في متناول يدك؛ لتتأكد أن الفريق هو حقاً ما تحتاج إليه ليُنجز العمل.(Stock No. 412).

كيف تشكل فريقاً: خمس نقاط أساسية لأداء عالي المستوى

إذا كنت رئيس قسم أو مدير مشروع، أو إذا كنت بطلاً ذا مستوىً رفيع أو راعياً لفريق مقترح، تحتاج لأن تفهم العوامل الخمسة الحاسمة لبناء فرق فاعلة ولأن تعرف كيف تستخدم هذه العوامل لتضع حجر الأساس للفرق الناجحة.(Stock No. 414).

كيف تشكّل فريقاً: بداية صحيحة من أجل النجاح

يعد انطلاق فريقك بصورة صحيحة أمراً حاسماً من أجل نجاحه. لتشكيل فريق يزيد في فرص نجاحه، يجب أن ينتبه المدير وقادة الفرق إلى أربع نقاط حاسمة: وضع هدف واتجاه، وتحديد أدوار ومسؤوليات،

ووضـع إجراءات وممارسـات وبناء تعـاون وعلاقـات اجتماعية. فهم وتنفيـذ هـذه العوامل هو أساسـ لمساعدة فريقك علـى تحقيق مهمته. (Stock No. 417).

قيادة فرق مشتتة

الفرق المشتتة هي وحدة عمل إستراتيجية ضرورية في عالم تتنامى روابطه الاقتصادية كل يوم. إرشادهم إلى مقدراتهم الكاملة هو تحدٍ صعب حتى لقائد الفريق الأكثر تمرساً. حل مشكلات التواصل الكامنة وابتكار عمليات من أجل اتخاذ قرارات وإدارة الاختلافات هي أساس تحديات القيادة التي تواجه هؤلاء المديرين. إيجاد اجتماع أوليّ فعّال ودعم مؤسسي هي أمور حاسمة من أجل النجاح. (Stock No. 423).

المحافظة على أداء عمل الفريق

نجاح الفريق ليس أمراً محتوماً. القادة الذين يشرفون على فرقهم ويحافظون عليها بحيث تعمل بكامل طاقتها يستطيعون أن يضمنوا أن هذه الفرق ستحقق أهدافها بنجاح. بتقويم مجهود فريقهم، ومعرفته ومهاراته وتكتيكاته وديناميات المجموعة والمهارات، والوسائل، وديناميات المجموعة، يستطيع القادة أن يشخصوا المشكلات وأن يصححوا المسارات لإعادة الفريق إلى المسار الصحيح (Stock No. 420).

اشترِ دليل الفرق (Stock No. 732) واحصل على العناوين الخمسة الأولى بتخفيضات هائلة.

للمدير الممارس

دليل الأفكار العملية

تحقيق أهدافك التنموية

سنثيا . د. ماكيولي

جنيفر. دبليو. ماتنيو

نقله إلى العربية

أ.د. محمد عبد الحفيظ يوسف



مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم
MOHAMMED BIN RASHID
AL MAKTOUM FOUNDATION

العبيكان
Obeikan

دليل الأفكار العملية

تحقيق أهدافك التنموية

تأليف

سنثيا . د . ماكيولي

جنيفر - دبليو - مارتنيو

نقله إلى العربية

أ . د . محمد عبدالحفيظ يوسف

قسم الإدارة والتسويق

كلية الإدارة الصناعية

جامعة الملك فهد للبترول والمعادن

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم
MOHAMMED BIN RASHID
AL MAKTOUM FOUNDATION

العبيكان
obeikan

تحقيق أهداف التنموية



Original Title
AN IDEAS INTO ACTION GUIDEBOOK
Reaching Your Development Goals
Cynthia D. McCauley and Jennifer W. Martineau

ISBN 1-882197-37-2

Published by: Center for Creative Leadership, Post Office Box 26300, Greensboro, North Carolina 27438-6300, (U.S.A.)

ISBN 6 - 621 - 54 - 9960 - 978

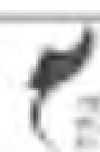
الناشر العبيكان للنشر

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة الموسى للمكاتب
هاتف 2937574 - 2937581 فاكس: 2937588 ص.ب: 67622 الرمز: 11517

الطبعة العربية الأولى 1430هـ - 2009م

ح مكتبة العبيكان، 1430هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر
ماكيولي، سنثيا د
تحقيق أهدافك التنموية./ سنثيا د. ماكيولي؛ محمد عبدالحفيظ يوسف.- الرياض، 1430هـ
38 ص؛ 14 × 21 سم. (سلسلة دليل الأفكار العملية)
ردمك: 6 - 621 - 54 - 9960 - 978
1. إدارة الأعمال 2. إدارة الأفراد أ. يوسف، محمد عبدالحفيظ (مترجم)
ب. العنوان ج. السلسلة
ديوي 658.4 1430 / 413

صدرت هذه الطبعة باتفاقية نشر خاصة بين الناشر العبيكان و 

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم غير مسؤولة عن آراء المؤلف وأفكاره، وتعبر الآراء الواردة في هذا الكتاب عن وجهة نظر المؤلف وليس بالضرورة عن رأي المؤسسة.

امتياز التوزيع شركة مكتبة العبيكان
المملكة العربية السعودية - العليا - تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة
هاتف 4160018 - 4654424 فاكس 4650129 ص.ب 62807 الرمز 11595

توطئة

سلسلة الكتب

دليل الأفكار العملية

تعتمد هذه السلسلة من الكتب على المعرفة العلمية التي أنتجها مركز القيادة الإبداعية خلال أكثر من ثلاثين سنة من البحث والأنشطة التعليمية التي جرت بالمشاركة مع مئات الآلاف من المديرين والتنفيذيين. لقد اختلفت شراكة هذه المعرفة عن مثيلاتها في الأقسام الجامعية أو الهيئات المهنية أو المكاتب الاستشارية. والمركز ليس هو مجرد مجموعة من الأفراد المتمرسين (ذوي الخبرة)، على الرغم من أن مؤهلات كوادره تُعد متميزة جداً، وإنما يمكن النظر إليه على أنه مجتمع يشترك أعضاؤه بمجموعةٌ من المبادئ، ويعملون معاً لفهم وإيجاد الاستجابة للتحديات القيادية والتنظيمية.

تهدف هذه السلسلة إلى إمداد المديرين بنصائح خاصة بكيفية إكمال مهمة تنمويَّة، وهي أول تحدٍّ من التحديات التي تواجه القيادة، وهي في سبيلها لتحقيق ذلك.

تحمل هذه السلسلة مهمة المركز التي تهدف إلى تقدم فهم وتنمية وممارسة القيادة لنفع جميع أفراد المجتمع. نحن نعتقد أنك سوف تجد أن هذه السلسلة - «دليل الأفكار العملية»، إضافة مهمة جداً لوسائل وأدوات القيادة.



مُحْتَوَيَاتُ الكِتَابِ

الموضوع | الصفحة



ملخص تنفيذي

هب أنك انتهيت للتو من تجربة (خبرة) تغذية ارتجاعية رسمية – ربما يكون ذلك برنامجاً للتطوير الإداري أو مراجعة الأداء أو الاستقصاء الخاص بأسلوب «٣٦٠ درجة» ومن خلال التغذية الارتجاعية من رؤسائك، ومرؤوسيك علمت أن لديك بعض السلوكيات التي تحتاج إلى تغيير أو تعديل أو لديك مهارات تحتاج إلى تنمية. لقد قمت بوضع أهدافك التنمويَّة وتشعر أنك تريد البدء في العمل على تحسين هذه السلوكيات على وجه السرعة. يصف هذا الكتيب الإرشادي ثلاث إستراتيجيات، يمكنك استخدامها وأنت بصدد تطوير وتحسين قدرتك على القيادة. تتمثل هذه الإستراتيجيات في:

- البحث عن المهام الأكثر تحدياً في العمل بعيداً عن الوظيفة.
- التدريب لاكتساب مهارة محددة،
- بناء علاقات جيدة مع الأفراد الذين بإمكانهم دعم مجهوداتك.



كيف تصل إلى أهدافك؟

نحن نعلم - من خلال خبرتنا وبحثنا - أن أولئك الذين يلتزمون بتحقيق الأهداف عقب تغذية راجعة سوف يستفيدون من نقاط القوة عندهم، وسوف يضعون طريقاً واضحاً للنمو. هناك ثلاث إستراتيجيات يمكن الاستفادة منها في مجهوداتك للتعلم، والنمو، والتغيير. هذه الإستراتيجيات هي:

(١) ابحث عن المهام الأكثر تحدياً:

سوف تحتاج إلى ممارسة المهارات والسلوكيات المطلوبة لكي تصل إلى هدفك - وعليك أن تقوم بهذه الممارسة في المواقف المهمة. - من المحتمل أن تجد الفرص لهذه الممارسة العملية في التحديات التي تواجهها في مجال عملك أو في بعض المهام الجديدة التي قد توكل إليك.

(٢) ابحث عن التدريب على المهارات المستهدفة:

يمكنك الاستفادة من التدريب الرسمي في نواحٍ محددة تلك التي ترتبط بأهدافك التنموية. في الحقيقة، يُعد هذا الوقتً هو الوقت المناسب لتفكر في برنامج تدريبي، سوف تتحفز لتطبيق ما تعلمته في هذا البرنامج؛ لأن ذلك سوف يقربك من أهدافك التنموية.

(٣) ابحث عن العلاقات التنموية:

سوف تزيد من فرص تحقيق أهدافك إذا ابتعدت عن القيام بهذه المهمة بمفردك. سوف تحتاج إلى تحديد الأفراد الذين يمكنك أن تتعلم معهم أو من خلالهم؛ وسوف تحتاج إلى مساعدتهم.

لنأخذ هذه الإستراتيجيات الثلاثة بالتفصيل.

ابحث عن المهام الأكثر تحديا

فكر جيدا فيما تعلمته، هذا الذي أدى إلى نجاحك في عملك. إذا كنت مثل كثير من الناس، فلا شك أنك تعلمت الكثير من خلال عملك الفعلي وكذلك من تجاربك مثل حل مشكلة من المشكلات أو إدارة بعض الموظفين الذين يصعب التعامل معهم، أو تحمل بعض المسؤوليات التي لم تكن مُعَدا لها إعدادا ملائما. لم يكن هناك تخطيط لمثل هذه التحديات، - لكنها تحدث.

عليك أن تقرر ماذا تفعل، وماذا تعلمته من هذه التجربة.

عندما تقوم بإعداد هدفك التنموي، فإنه من الأفضل أن تبحث عن المهام الأكثر تحديا التي سوف تجبرك أن تعمل على تحقيق هدفك. تُعد هذه الإستراتيجية أكثر فاعلية للأسباب الآتية:

- إنها تسمح لك أن تمارس المهارات والسلوكيات التي تريد تطويرها وتحسينها. إنك تتعلم من خلال العمل باحثا عن الأساليب التي قد تساعدك في تحقيق هدفك وإن لم تجد هذه الأساليب، فقد تحاول مرة ثانية وهكذا.
- إنها تحفزك على التحسين والتطوير. إذا لم تقم بتطوير السلوك والمهارات المستهدفة فلن تؤدي هذه المهمة أو تلك المهام بنجاح. سيبدو من الواضح لك وللآخرين أنك عاجز عن الوصول إلى أهدافك التنموية.

ما نوع المهام التي سوف تساعدك في العمل على تحقيق أهدافك التنموية؟. إن أول شيء يجب عليك عمله هو أن تقرر عما إذا كان هدفك هو:

- تطوير قدرة قيادية جديدة. قدرة لم تكن تحتاج إليها من قبل أو لم تتح لك هذه الفرصة لاكتسابها من قبل.
- زيادة قدرة من القدرات التي بدأت في تطويرها. لقد تعلمت المبادئ والأساسيات والآن تريد أن تزيد من هذه القدرات.
- التغلب على نقطة من نقاط الضعف. شيء في عملك الحالي لا تقوم بعمله كما يجب.

إذا كان هدفك هو تطوير قدرة من القدرات التي لم تختبرها بعد أو زيادة القدرة الحالية، يجب عليك أن تبحث عن مهام جديدة لكي تتوافر الفرصة لتمارس المهارات والسلوكيات المطلوبة. وإذا كان هدفك هو التغلب على نقطة من نقاط الضعف، فإن التحديات التنموية المطلوبة قد تكون جزءاً من عملك الحالي.

البحث عن تحديات جديدة

تساعد التحديات الجديدة في عملية تطوير القدرات القيادية. إن تغيير العمل (الوظيفة) يعد طريقة من الطرق التي تحصل عن طريقها على مثل هذه التحديات الجديدة. يمكنك إضافة مسؤوليات جديدة إلى عملك الحالي أو أن تقوم ببعض المهام المؤقتة داخل أو خارج منظمتك.

في الجدول المعروض في صفحة (١٤) قمنا بسرد ثلاثة أمثلة من الأهداف التنموية وأوضحنا الوظائف الجديدة المحتملة، المهام والمسؤوليات الجديدة، وكذلك المهام المؤقتة التي قد تساعد الشخص في العمل تجاه هدفه التنموي. هناك العديد من المهام المؤقتة لكل شخص ولكل هدف تنموي تلك التي يمكن أن توفر التحديات المطلوبة للتطوير المستمر. عليك أن تقرر ما التحديات التي تخاطب هدفك التنموي.

التركيز على التحديات الحالية

تُوضع بعض الأهداف التنموية لأن تحديات العمل الحالي لم يتم القيام بها كما يجب. توجد فرص التعلم والنمو في داخل عملك لكنك لم تستفد من هذه الفرص. وربما تحاشيت فرصة من الفرص (مثلاً، عدم القيام ببناء علاقات مع زملائك لأنك تفضل العمل بمفردك) أو أنك لست ملماً بما هو متوقع من هذه المهمة (مثلاً، عدم إلمامك/معرفتك بأن تطوير المرؤوسين هو جزء مهم من هذه المهمة). بخصوص هذه الأنواع من الأهداف، فإنك تحتاج إلى معرفة كيفية ممارسة هذه المهارات والسلوكيات الجديدة لكي تتمكن من مواجهة التحديات في عملك الحالي. يوفر الجدول الموجود في صفحة (١٥) بعض الأمثلة على ذلك.

استخدام التحديات الجديدة بغرض التنمية

هدف التنمية	المهام المتوقعة والأكثر تحديا
كن أكثر فاعلية في التأثير في الآخرين	• التحق بعمل وظيفي يتطلب منك أن تعمل مع الآخرين خلال المنظمة (مثلا، الموارد البشرية، نظم المعلومات، التمويل). • اعمل مع مجموعات العمل التي تشمل أعضاء من أقسام أخرى. • قم بدور استشاري في إحدى المشروعات التي يقوم بها زميل آخر. • اكتب ورقه عمل عن بعض المشكلات التي تواجه المنظمة. • التحق بمجلس مستشاري إحدى المنظمات غير الهادفة للربح.
حاول تطوير مدخل إستراتيجي عريض	• التحق بعمل مساعد لأحد المديرين التنفيذيين. • اعمل في مهمة مؤقتة في وظيفة التخطيط. • قم بتلخيص الاتجاهات الحالية في السوق وحاول عرضها على الإدارة العليا. • التحق بمجموعة من مجموعات العمل التي تناقش أمراً مهماً من أمور العمل التجاري. • قم بتطوير خطة خمس سنوات للوحدة التي تعمل فيها.

اعتراف بالكفاءات	• التحق بعمل يتعلق بإنشاء وحدة جديدة، أو مجموعة جديدة، أو وظيفة من وظائف المنشأة. • قم بتمثيل المنشأة في مؤتمرات الوظائف. - • قم بتدريب أحد المقيِّمين في أحد مراكز التقييم. • تحمل مسؤولية تدريب المعينين الجدد. • تطوع لقيادة إحدى منظمات الشباب.

استخدام التحديات الحالية بغرض التنمية

هدف التنمية	المهام المتوقعة والأكثر تحديا
قرر بثبات	• حدد حوالي أسبوع كأقصى وقت لاتخاذ قرارين مهمين ينتظران البت فيهما. • حدد أيًا من القرارات تحتاج إلى السرعة وأيًا يمكن تأجيلها، حاول ممارسة عملية تصنيف كل قرار تقوم باتخاذه حسب نوع القرار (السرعة/التأجيل). • حاول تحديد أمرين من الأمور التي أهملتها في غضون الشهور الماضية واتخذ قراراً في هذا الشأن.
كن أكثر فاعلية في تطوير مرؤوسيك	• اعمل مع كل مرؤوسيك على تطوير خطتهم التنموية. • قم بتوجيه اثنين من مرؤوسيك ممن لديهم مشكلات في الأداء. • قم بتفويض بعض السلطات لاثنين من مرؤوسيك وقدم لهم رد فعلك عن أدائهم باستمرار.
كن أقل سيطرة وأكثر انفتاحا لأفكار وآراء وإسهامات الآخرين	• خلال الاجتماع بالمرؤوسين، اسأل الآخرين عن إبداء آرائهم وحاول فهم وجهات نظرهم. • قم بتفويض قرار مهم لأحد المرؤوسين الذين تثق بهم وحاول تعضيد ودعم هذا القرار. • حدد اثنين من القرارات التي يجب اتخاذهما خلال الشهرين القادمين وحاول استقطاب آراء الآخرين بخصوص هذين القرارين.

- البحث عن التدريب للمهارات المستهدفة :

بالإضافة إلى اختيار بعض المهام الأكثر تحديا، فإنك قد تحتاج إلى اكتشاف فرص التدريب. تُعد برامج التدريب أكثر نفعاً حينما تحدد مهارة معينة سوف تساعدك على تحقيق هدفك التنموي.

على سبيل المثال، إذا كان هدفك هو أن تصبح أكثر فاعلية في التأثير في الآخرين، فإن تحسين مهاراتك في النقاش والمساومة قد تساعد في تحقيق هذا الهدف.

تقدم برامج التدريب -أيضاً- مكانا آمناً يمكنك من خلاله ممارسة المهارات الجديدة. يُعد ذلك مهماً لأنه من المحتمل أن تجرب سلوكا غير مألوف/ معتاد حينما تحس بدعم الآخرين. إن الممارسة في ظل مناخ آمن سوف تسمح لك -أيضا- بارتكاب بعض الأخطاء بينما قد لا تسبب لك مشكلات. - على سبيل المثال، إذا لم تكن واثقا في إعطاء بعض ردود الفعل السلبية، فإن برنامج التدريب هو المكان الآمن الذي تستطيع فيه ممارسة هذه المهارة.

إليك بعض الأسئلة التي يمكنك إثارتها في تقييم كيف يقدم برنامج التدريب بعض المساعدات في سبيل الوصول إلى أهدافك التنموية:

(١) كيف يمكنني تحديد المهارات المطلوبة؟

تكون المهارات التي تحتاج إليها أحياناً لتحقيق هدفك التنموي واضحة. إذا أردت أن تكون متحدثا ناجحاً فإن مهارات العرض تُعد حتمية في هذا الشأن.. على الجانب الآخر، هناك بعض الأوقات يصعب عليك فيها تحديد النقص في كفاءة معينة إلى أن تبدأ العمل نحو تحقيق هدف معين. ربما تحتاج إلى أن تكون أكثر استجابة لطلبات المستهلكين. ولكن بمجرد أن تطلق بعض المقاييس المتعلقة بذلك، فقد تحس بأن العبء يزداد بدرجة كبيرة وتدرك أنك لا تعلم شيئا عن المهارة الخاصة بإدارة الوقت.

مبدئيا، ربما لا يخطر على بالك أن هذه المجموعة من المهارات تُعد مهمة نحو تحقيق هدفك. لهذا، يجب عليك أن تنظر إلى المهارات الواضحة

التي تحتاج إليها عند وضع هدفك التنموي، ولكن عليك أن تعير اهتماماً إلى نقاط التعثر في طريقك إلى تحقيق الهدف، ربما تكون هذه النقاط علامات أو دلائل لحاجاتك إلى تطوير مهارات معينة.

(٢) ما أنواع المهارات التي تم تطويرها خلال التدريب المستهدف؟

يُعد التدريب المستهدف أكثر فاعلية في تنمية مجموعة من المهارات المعينة مثل إبداء رد الفعل للآخرين، تفويض العمل، إدارة المشروعات، توجيه الآخرين، عمل العروض التقويمية، وتوفير التواصل الفعال.

مثل هذا النوع من التدريب يجب التفرقة بينه وبين الخبرات التنموية العريضة مثل برامج تنمية القيادة، التي تخاطب موضوعات عديدة على مستويات أعلى.

(٣) أين أذهب لتطوير هذه المهارات؟

يجب أن يحتوي برنامج التدريب الذي قمت باختياره على نوع التدريب الذي تحتاج إليه لمهارة معينة. -يمكن أن تنظر إلى الأدبيات المنشودة بهدف تحديد احتياجاتك التدريبية.- على سبيل المثال: دليل التدريب والتوجيه (انظر قائمة المراجع في نهاية هذا الكتيب)، وأيضا المراجع التي تساعدك في معرفة البرنامج المناسب (كتاب المدير الناجح، انظر قائمة المراجع أيضا).

يمكنك أيضاً النظر إلى ما تقدمه منشأتك، ما إذا كانت منشأتك لديها ما يسمى"جامعة المنشأة" أو مجموعة التدريب والتطوير، فبإمكانك الاستفادة من ذلك. سوف تحتاج إلى أن تنظر إلى برنامج يتصف بالآتي:

- يمدك بالأدوات والإستراتيجيات لتطوير المهارة المطلوبة.
- يوفر البرنامج فرصاً لممارسة المهارة من خلال أساليب المحاكاة أو المواقف الأقل تهديداً.
- يوفر تغذية ارتجاعية معينة من الذين يقومون بالتدريب وكذلك المشاركين، فيما يتعلق بآرائهم ووجهات نظرهم بخصوص محاولاتك لتطوير المهارة المطلوبة.
- يمدك بالأفكار التي تستطيع استخدامها، مثلاً كيف تمارس هذه المهارة بمجرد العودة إلى مكان عملك.

هناك العديد من المنظمات، بما فيها مركز القيادة الإبداعية التي تقدم هذا النوع من التدريب. سوف ترى قائمة بعض هذه المنظمات فيما يأتي. من خلال هذه المنظمات، يمكنك أن تجد العديد من البرامج وورش العمل التي تختلف في طولها ونطاقها. - لاحظ أننا لا نروّج لمنظمة بعينها أو برنامجا معيناً - لكن هذه المنظمات يتوافر لديها سمعة عالمية في توفير التدريب ذي الجودة العالية. ربما تريد أن تنظر إلى أن تقدمه الجامعات والكليات المحيطة بمكان عملك، خصوصاً مدارس وكليات إدارة الأعمال:

- جمعية الإدارة الأمريكية

ص. ب. : ٣١٩
بحيرة ساراناك
نيويورك ١٢٩٨٤
ت. : ٦٣٧٨ - ٢٦٢ (٥١٨)

- كبنر تروج

شارع البحث
ص. ب. : ٧٠٤
برنستون - نيوجرسي ٠٨٥٤٢
ت. : ٦٣٧٨ - ٥٣٧ (٨٠٠)

- قرارات الموارد البشرية العالمية

  ٢٠٠٠ برج بلازا ٦
  ٤٥ الشارع السابع الجنوبي
  مينيا بولس - مينسوتا ٥٥٤٠٢
  ت. : ٤٤١٠ - ٦٣٣ (٨٠٠)

- معهد إن - تي - إل

  ١٢٤٠ شارع شمال بت
  شقة رقم ١٠٠
  الإسكندرية - فرجينيا ٢٢٣١٤
  ت. : ٥٢٢٧ - ٧٧٧ (٨٠٠)

ابحث عن العلاقات التنموية :

وأنت بصدد العمل تجاه أهدافك التنموّية، فقد تحتاج إلى مساعدة من الآخرين خلال هذه المرحلة. هناك العديد من الأدوار التي يمكن أن يؤديها الآخرون لدعم مجهوداتك في التعلم والتغير.

أدوار التقييم. إمدادك بالبيانات والآراء عن نفسك.

- **مقدم التغذية الارتجاعية**: يُعد مصدراً للتغذية الارتجاعية يوماً بيوم وذلك بخصوص مدى تقدمك في الحصول على المهارة الجديدة أو ممارستك لسلوك جديد.
- **لوحة الصوت** : وهو الشخص الذي تقدم إليه أفكارك طامعاً في رد فعله أو تعديله لهذه الأفكار.
- **نقطة المقارنة**: وهو الشخص الذي تقارن مستويات مهاراتك بمستويات مهاراته وذلك بهدف معرفة ما إذا كنت تسير في الطريق الصحيح نحو هدفك.
- **مُفّسر التغذية الارتجاعية**: وهو الشخص الذي يساعدك في فهم بيانات ومعلومات التغذية الارتجاعية التي تتسلمها.

أدوار التحدي: تساعدك ﯞ النمو وذلك بدفعك فيما وراء منطقة اللافعل (Comfort zone).

- **شريك الحوار:** هو الشخص الذي يساعدك على اكتشاف أمر من الأمور بعمق أكبر وذلك من خلال التساؤل، والحث، وتقييمك للافتراضات الضمنية.
- **"سمسار" المهام:** هو الشخص الذي يساعدك ﯞ الحصول على المهام الأكثر تحدياً التي تحتاج إليها للتطوير المستمر.
- **المحاسب:** هو الشخص الذي يحاسبك عن أهدافك التنموية التي قمت بوضعها.
- **النموذج:** هو الشخص الذي تلاحظه وتحاول تقليده.

أدوار الدعم. توفر لك الدعم والتشجيع.

- **المستشار:** وهو الشخص الذي يوفر لك الدعم المعنوي خلال العملية التعليمية وكذلك خلال المواقف الصعبة.
- **المشجِّع:** وهو الشخص الذي يشجعك ويثق ﯞ قدرتك على التعلُّم والنمو.
- **المعزِّز (المؤازر):** وهو الشخص الذي يكافئك على تقدمك نحو الهدف التنمَّوي.
- **الزميل/الصديق:** وهو الشخص الذي يواجه التحديات نفسها التي تواجهها ويتعاطف معك ﯞ مواقفك.

هناك بعض الأمور التي يجب أن تأخذها ﯞ الحسبان بخصوص هذه الأدوار التنموية:

- **يمكن لشخص واحد أن يؤدي أدواراً متعددة ﯞ رحلتك التنموية نحو تحقيق أهدافك.** ربما يقوم رئيسك المباشر بدور "سمسار" الأدوار وكذا بدور الداعم والمؤازر. وربما يقوم أحد زملاء العمل بدور الزميل،

شريك الحوار، أو المشجِّع. وربما يقوم أحد أفراد فريق العمل بدور النموذج الذي يحتذى به أو نقطة المقارنة.

تتكون أي من علاقاتك التنموية من خليط/مزيج من الأدوار الفريدة.

- **لا يمكن لشخص واحد القيام بكل الأدوار في مساعدتك.** على الرغم من أنه قد يوجد بعض الأفراد في حياتك الذين يؤدون أدواراً رئيسة في جهودك التنموية – الموجهين والمدربين – فقد لا يكونون متاحين أو لا تتوافر لديهم بعض المهارات التي تفي بكل احتياجاتك التنموية. ولا يجب أن توكل كل هذه الأدوار إلى شخص واحد مهما كانت الحالة. يجب أن تبحث عن علاقات متعددة حتى تحقق الاستمرارية في مجهوداتك التنموية.
- **يختلف الأفراد في تميزهم في الأدوار التنموية.** بعض هؤلاء الأفراد تتوافر لديهم القدرة على الملاحظة والتي تمكنهم من إعطاء التغذية الاسترجاعية وردود الفعل الواضحة. وبعضهم الآخر يتميزون بقدرتهم على الاستماع ويشعرون بالراحة في علاقتهم بالآخرين في مواقع العمل.

ربما توفر الأدوار الرسمية للأفراد الفرصة لتفحّص أدوار معينة. ربما يقوم المسؤول المباشر بدور "المحاسب" أفضل من غيره أو أن يقوم أعضاء فريق العمل بدور "الزمالة".. – إلخ.

تحتاج الأهداف التنموية المختلفة إلى أدوار تنموية مختلفة. وفي محاولتك لتطوير مهارة قيادية جديدة، – تكون في أمس الحاجة إلى نموذج يحتذى به بحيث يستطيع أن يشرح لك هذه القدرة، أو أنه يمّكنك من الحصول على الأدوار الأكثر تحديا حيث يمكنك ممارسة هذه القدرة/ الكفاءة أو التشجيع الذي يقوي ثقتك في القدرة على عمل شيء جديد. وأنت بصدد تغيير عادة متأصلة تلك التي تجعلك أقل كفاءة، ربما تحتاج شخصاً معيناً يمدك بردود الفعل، والتغذية الارتجاعية، عندما تنزلق قدماك إلى

هذه العادة القديمة، شخصاً معيناً يحاسبك على تغيير سلوك، أو مجموعة من زملائك الذين يحاولون إحداث التغيير.

من أين تبدأ إذن؟ عليك أن تبدأ من: البيانات، النصائح، الدفع، التشجيع، والدعم الذي تحتاج إليه في سبيل تحقيق أهدافك التنموية، ثم فكر جيداً فيمن سيقدم لك كل ذلك. لا تفكر في نطاق أضيق، وعليك أن تبحث عن بعض الأشخاص خارج مجموعة العمل الذي تنتمي إليها، أو عائلتك، أو دائرة معارفك وأصدقائك. وبمجرد أن تحدد الأدوار المطلوبة والأشخاص الذين سوف يؤدون هذه الأدوار، اذهب إلى هؤلاء الأفراد وأخبرهم عن حاجتك للمساعدة، وأشركهم فيما تقوم به نحو تحقيق هدفك التنموي. نقدم في الجدول الموجود في صفحتي (٢٢ - ٢٣) سلسلة من الأسئلة تمكنك من التفكير خلال الأسئلة المتعلقة «ماذا؟» و«من».

الأسئلة تتعلق باستكشاف العلاقات التنموية المحتملة

ما أدوار الدعم التي يمكن أن تساعدني في تحقيق أهدافي التنموية؟	من هو الشخص الذي يقوم بهذا الدور؟
مُقدم التغذية الاسترجاعية: - هل سأقوم بممارسة سلوكيات جديدة تحتاج إلى تطوير، بناء على التغذية الاسترجاعية؟	• من هو الشخص الذي سوف يلاحظني وأنا أقوم بممارسة هذه السلوكيات؟ • من هو أحسن الأفراد في ملاحظة وتقييم أثر هذه السلوكيات؟ • من الذي أثق بصراحته واستقامة تفكيره؟
لوحة الإذاعة : هل سأقابل الاختيارات والمواقف التي يجب أن أفكر فيها قبل أن أبدأ.	• من هو أفضل الأشخاص في التفكير بصوت عال، وفي اعتبار البدائل؟ • من هو الشخص الذي قابل مثل هذه الاختيارات من قبل؟ • من هو الشخص الذي أرغب في مشاركتي تحدياتي معه؟

نقطة الموازنة: - هل من المفيد أن أوازن تقدمي بتقدم الآخرين	• ما هي نقطة الموازنة الملائمة. • من هم الأشخاص الذين يرغبون في مشاركة مدى تقدمهم؟ • ما هي النجاحات التي يسهل عليّ رؤيتها؟
مُفسّر التغذية الارتجاعية: هل أحتاج أحد الأشخاص الآخرين لتجميع التغذية الارتجاعية ومساعدتي في تحليلها.	• من هو الأفضل في فهم البيانات المعقدة؟ • من هو الشخص الذي أرغب في مشاركة التغذية الارتجاعية معه؟ • من هو الشخص الذي يثق به الآخرون في تجميع التغذية الارتجاعية لي؟
شريك الحوار: هل أحتاج إلى فهم الآراء ووجهات النظر المختلفة؟	• من هو الشخص الذي لديه وجهة نظر مختلفة؟ • من هو الأفضل في الاشتراك في حوار بخصوص فحص الفرضيات/الافتراضات الضمنيّة؟
"سمسار" المهام: هل أحتاج المساعدة في الحصول على المهام الأكثر تحدياً؟	• من هو الشخص الذي سوف يدعمني حينما تتاح الوظائف الجديدة؟ • من هو الشخص الذي سوف يساعدني في إضافة بعد التحديات لعملي الحالي؟ • من هو الشخص الذي سوف يساعدني في الحصول على فرص خارج نطاق مكان عملي الحالي؟
"المحاسب": هل من المحتمل أن أنجح إذا كان هناك من سوف يحاسبني لعمل التغيرات؟	• هل سيحاسبني رئيسي المباشر وأنا بصدد تحقيق هذا الهدف؟ • هل هناك أشخاص آخرون يريدون مني تحقيق هذا الهدف؟
النموذج (المثال الذي يحتذى به): - هل أحتاج إلى المراقبة اللصيقة لشخص ما يتمتع بالمهارة في هذه الناحية من هدفي التنموي؟	• من هو الشخص الذي يجب أن أراقبه للحصول على الإستراتيجيات المتعلقة بتحقيق هدفي؟ • من هو صاحب القدرات في هذه الناحية كان مصدر الإلهام بالنسبة لي؟

المستشار: هل سيكون هذا الهدف صعباً بالنسبة لي؟ هل من المحتمل أن أواجه إحباطاً أو تثبيطاً شخصياً؟	• من هو الشخص الذي يكون محل ثقتي إذا وجدت صعوبات في تحقيق هذا الهدف؟ • من هو الشخص الذي سيكون متعاطفاً وموضوعياً معي؟ • من هو الشخص الذي يفهمني بطريقة واضحة إذا ما كانت هناك أعذاراً أو تأخيرات؟
المشجّع أو المؤازر (المعزز) هل أحتاج إلى الكثير من التشجيع والمؤازرة (التعزيز) لكي أنجح	• من هو الشخص القادر على أن يجعلني أشعر بأنني كفء؟ • من هو الشخص الذي أستطيع أن أشارك نجاحاتي معه؟ • من هو الشخص الذي يستطيع مكافأتي على النجاح؟
الزميل (زميل العمل: هل سيكون ذلك سهلاً (أي تحقيق الهدف التنموي) إذا تواصلت مع الآخرين ممن تتشابه مواقفهم مع موقفي؟	• من هو الشخص الذي يفهم ما أمر به؟ • من هم رفقائي في هذا الموقف؟ • من هو الرفيق الجيد في هذه الرحلة؟

مصدر المعلومات في هذا الجدول هو مقالة تحت عنوان "العلاقات التنموية" لمؤلفيها سنثيا ماكيولي وكريستينا دوجلاس. " المقالة منشورة في كتاب "تنمية القيادة" والذي نشرته جوسي باس سنة ١٩٩٨، – ص ١٧٠ – ١٧١ وتم استخدام هذا الجدول بتصريح من الناشر.



الاستمرار في النمو

يُعد التطوير الذاتي مشروعاً مؤبداً، ولا ينتهي أبداً. ربما تؤجله مدة معينة أو تختفي، ولكن ستكون هناك دائماً الفرص والأسباب لتطوير أدائك. وبمجرد انشغالك بهذه الأنشطة وتفاعلك معها، يجب عليك أن ترجع قليلاً إلى إنجازاتك وأن تراجع هذه الإنجازات وأن تأخذ في الحسبان وضع أهداف جديدة.

هناك ثلاث عمليات نوصي بها لكي تتم عملية المراقبة والمراجعة هذه. تتمثل هذه العمليات في : احصل على التغذية الارتجاعية، انظر إلى مدى تقدمك نحو تحقيق الهدف، وأخيراً دعم وتعزيز نجاحك.

• **احصل على التغذية الراجعة:**

لا يمكننا التركيز الكافي على ضرورة وأهمية التغذية الارتجاعية. إن الحصول على هذه التغذية لدعم ما تقوم به من عمل تجاه تحقيق هدفك التنموي يُعد أمراً حاسماً، وأن المعلومات التي تحصل عليها من الآخرين يمكن أن تلقي الضوء على بعض النقاط غير الواضحة في سلوكياتك، ويمكنك أيضاً من تواصل أي من هذه السلوكيات التي تجعلك أكثر فاعلية. حتى لو قمت بتعريف هدفك بأخذ مبادرات جديدة أكثر من عشر سنوات مضت. يجب أن تكون مهتماً بمدى الشوط التي قطعته نحو الهدف.

وكما أن هناك طرقاً متعددة للعمل على تحقيق هدفك، فإن التغذية الارتجاعية يمكن الحصول عليها بطرق متعددة أيضاً.

يمكنك أن تسأل أحد زملاء العمل بأن يمدك بمعلومات تغذية ارتجاعية حينما يلاحظ أنك تتحسن في سلوكياتك المستهدفة أو تنحرف عن هذا

المسار. بالمثل، يمكنك أن تسأل شخصاً ما بأن يمدك بالتغذية الارتجاعية حالاً بعد موقف من المواقف الذي تمارس فيه هذه السلوكيات الجديدة. هناك طريق آخر وهو المتابعة والتقييم باستخدام نموذج ٣٦٠ درجة ذات العلاقة بالسلوكيات التي تحاول تغييرها. وربما تجد طرقاً أخرى تعمل بصفة أفضل. وهذا هو الشيء الرئيس هنا الذي يسمح لك بالحصول على التغذية الارتجاعية من الآخرين بصفة دورية (ارجع إلى كتيب التغذية الارتجاعية المستمرة: كيف تحصل عليها وكيف تستخدمها، وهو أحد مطبوعات مركز القيادة الإبداعية عام ١٩٩٨م).

انظر إلى تقدمك والنمو

عليك أن تقضي بعض الوقت في التفكير الشخصي (الذاتي). سوف يساعد ذلك في توضيح مدى تقدمك بخصوص أهدافك والأماكن التي تحتاج إلى التغيير. إن هذا الأمر يستحق الوقت الذي أُنفق فيه. وبينما تقوم بذلك، استخدم هذه الأسئلة لتتمكن من تركيز أفكارك.

- كيف يمكن أن أصف التجربة التي خضتها عندما كنت أعمل على تحقيق الهدف أو الأهداف؟
- ما ردود فعلي لهذه التجربة؟ ما هو تفكيري بالنسبة لها؟ بِمَ أشعر؟ ما الذي كنت أتمنى عمله بطريقة مختلفة؟
- ما الذي تنبئ عنه ردود الفعل هذه؟ وما الذي يمكن أن أتعلمه من ذلك؟

حاول أن تأخذ بعض الوقت للتفكير ملياً ما أمكن. حاول استخدام إرشادات أسبوعية مدة عشر دقائق. بعدما ترى نمطاً معينا، ربما تجد أنه من السهل أن تزيد من تكرار ومدة التفكير.

إن الاحتفاظ بمذكرات يومية هو أحد الطرق المفيدة للتذكر. حينما تقوم بالكتابة تتذكر بعض الأفكار التي لم تدركها من قبل. يمكنك استخدام هذه المذكرات اليومية لدراسة الأسئلة التي سبق ذكرها. ملحوظة مهمة يجب أن تأخذها في الحسبان وأنت تقوم بتدوين هذه المذكرات وهي أن تبدأ في الكتابة. غالبا ما نضع ضغوطاً كثيرة على أنفسنا مثلاً أن نكتب أفضل وأحسن الجمل والعبارات أو أفضل الأفكار إبداعاً إلى الحد الذي يعرقل عملية تفكيرنا. إذا سمحت لأفكارك أن تنساب في سلاسة من خلال القلم، والسبورة، فإن تدوينك لهذه المذكرات سوف يصبح ذا معنى الآن وليس آجلاً.

استخدم التقوية / التعزيز

يجب أن تستخدم التعزيز لتقديم المكافآت الإيجابية وأنت تقوم بالخطوات الصغيرة في اتجاه التغيير. من دون ذلك، من المحتمل أن تفشل: إن استخدام التعزيزات الواضحة والمحددة، مثل الذهاب إلى مشاهدة فيلم كمكافأة أو المشاركة في مشروع مُشجّع لك والذي قد يبدو في بداية الأمر وكأنه مضيعة للوقت، لكن الدراسات أوضحت أن ذلك يعد أمرا حاسماً في النجاح.

لا يجب أن يشعر المُعزِزون وكأنهم مخترعون أو أنهم يحتالون للأمر. على سبيل المثال إن الاحتفاظ بالمذكرات اليومية قد يكون مُعززا مهمًا. وبمرور الوقت ارجع بالذاكرة إلى الوراء في تجاربك وردود فعلك السابقة. سيبدو واضحاً لك مدى نموك منذ أن وضعت الهدف الذي تريد تحقيقه.

فوق ذلك كله، وبالإضافة إلى ما تقدم، تفهم أن عملية التعزيز يجب أن تُشعرك بالغبطة والسرور بما أنجزته. حاول إيجاد التعزيز الملائم

لك ويرتبط بالنجاح الذي تحتفل به، وهذا شيء تستمتع به، بلا شك. ما مكافأتك إذن؟ هل هي الذهاب إلى الباليه أم مشاهدة برنامجك التلفزيوني المفضل؟ تخصيص بعض الوقت لعمل تطوعي في إحدى المنظمات الخيرية؟ أو ربما لتذكر نفسك أن تعمل جاهدا نحو هدفك وأنك تقوم بعمل جيد في هذا الشأن. النقطة الرئيسة هنا هي أنه يجب أن تكافئ نفسك لتقدمك نحو الهدف. حتى النمو الصغير يُعد مُهما ويجب إدراكه والاحتفال به.

امض قدما حتى نهاية الطريق

نحن على استعداد تام لمساعدتك في تحقيق الأهداف التي وضعتها لنفسك. إن مجرد مبادرتك بأخذ الخطوات المبدئية لتطوير نفسك لهوَ دليلٌ قاطع على أنك جادٌ في هذا التطوير والتغيير.

وعلى الرغم من أن السير قُدماً نحو الهدف قد يبدو مهمة صعبة، تذكر الآتي: إذا أخذت في الاعتبار ما قلناه في هذا الكتيب وقمت باستخدام هذه المعلومات لتبدأ عملية التطوير، فنحن نعلم من خلال خبرتنا أن فرص تحقيق هدفك تزداد بدرجة كبيرة. إن العائد من هذه العملية سوف يفوق الاستثمار الذي وضع فيها، ونعلم كذلك أنك قد استثمرت الكثير لتحقيق هدفك. امض إلى نهاية الطريق، ونحن نتمنى لك النجاح في هذه الرحلة.



قراءات مقترحة

(1996, January). Wanted: A mentor to advance your career. Supervisory Management, 4(1), 45-.

Eichinger, R. W., & Lombardo, M. M. (1990). Twenty-two ways to develop leadership in staff managers, Greensboro, Nc: Center for Creative Leadership.

Lombardo, M.M., & Eichinger, R. W. (1989). Eighty-eight assignments for development in place: Enhancing the developmental challenge of existing jobs. Greensboro, NC: for Creative Leadership.

Lombardo, M.M., & Eichinger, R. W. (1996). For your improvement: A development and coaching guide. Minneapolis, NM: Lominger Limited, Inc.

McCall, M.W., Jr. (1997) High flyers: Developing the next generation of leaders. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.

McCall, M.W., Jr. Lombardo, M. M. & Morrison, A.M. (1988). The lessons of experience: How successful executives develop on the job. Lexington, MA: Lexingtion Books.

McDauley, C.D., Moxley, R.S., & van Velsor, E. (1998). The Center for Creative leadership handbook of leadership development. San Franciso: Jossev- Bass.

Personnel Decisions International. (1996). Successful manager's handbook: Development suggestions for today's managers. Minneapolis, MN: Personnel Decisions.

Petersen, D.B., & Hicks, M.D. (1995). Development first: Strategies for self-development. Minneapolis, MN: Personnel Decisions.

Whetten, D.A., & Cameron, K. S. (1984). Developing management skills. Glenview, IL:Scott, Foresman.

Wick, C. W., Leon, L. S. (1993). The learning edge: How smart managers and smart companies stay ahead. New York: McGraw-Hill.



خلفية مبسّطة عن مركز القيادة الإبداعيّة

إن عملية فهم مركز القيادة الإبداعيَّة للإستراتيجيات الفاعلة لتنمية القدرات القيادية قد بُنيت على البحث المتعلق بكيفية تعلَّم المديرين الناجحين من واقع خدمتهم، ومن واقع تقييم برامج تنمية القيادة وأخيراً من العمل مع العديد من المديرين حينما يقومون بوضع أهدافهم التنمّوية.

بدأت أبحاثنا عن التجارب التعليمية بدراسة عن الأحداث الرئيسة في حياة المديرين التنفيذيين (ارجع إلى ماكول وآخرين، ودراستهم عن دروس من التجارب). لقد أعيدت هذه الدراسة مع المديرات التنفيذيات (انظر: فان فلسور وآخرين ودراستهم: - الاختلافات الجنسية (رجال/نساء) في تطوير المديرين، كيف تستفيد المديرات التنفيذيات من الخبرة. - نشرت هذه الدراسة عام ١٩٩٠م في قسم المركز بمدينة جرينسبورو بولاية نورث كالورينا. كذلك فإن هذه الدراسات يتم إعادتها حالياً في حالة المديرين من أصل إفريقي.

إن أحد الاستنتاجات الرئيس من هذه الدراسة هو أن معظم التعلَّم الإداري يحدث أثناء العمل، مُروّجا لدراسة أكثر عمقاً عن دور المهام الأكثر تحدياً في عملية التطوير.

McCanley, C. D., Ruderman, M.N., Ohlott, P. O., and Morrow, J.E. (1994), Assessing the Developmental Components of Managerial Jobs, Journal of Applied psychology, 79, 544– 560.

توصلنا أيضاً إلى بعض الأفكار المتعلقة بهذا الموضوع من واقع دراستنا لما يحدث للمشاركين في برامجنا للتنمية، بمجرد عودتهم إلى أماكن

أعمالهم. ما تأثير هذا البرنامج؟ ما الذي يجب على المشاركين عمله لكي يحققوا أهدافهم؟

Martineau, J. (1997). Preparing for a leadership development program. Leadership in Action, (17)3, 57-.

McCauley, C. D., & Hughes-James, M.W. (1994). An evaluation of the outcomes of a leadership development program. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Van Velsor, E., Ruderman, M. N., & Phillips D. A. (1989). The lessons of looking glass: Management simulations and the real world of action. The leadership and Organization Dveelopment Journal, 10(6), 2731-.

Young, D. P., & Dixon, N. M. (1996). Helping leaders take effective action: A program evaluation. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

عندما تتاح لنا الفرصة للعمل مع المشاركين في برامجنا (على سبيل المثال، - في برنامج "معمل القيادة: - leaderlab والبرامج الأخرى)، - تعلمنا أن نركز على أهمية الإستراتيجيات المتنوعة للتطوير مثل: - المهام، التدريب، العلاقات، التفكير العميق، والتغذية الارتجاعية المستمرة. لهذه الإستراتيجيات أهمية قصوى وتبدو الحاجة إليها حينما يواجه القادة مهمة صعبة مثل تنمية القوى العاملة.



ملخص النقاط الرئيسة في هذا الكتيب

أوضحت ممارسات وأبحاث مركز القيادة الإبداعية أن المديرين الذين يلتزمون بأهدافهم بعد تجربة التغذية الارتجاعية يستفيدون بدرجة كبيرة من نقاط القوة ويقومون برسم طريقهم إلى النمو. هناك ثلاث إستراتيجيات يمكنك استخدامها في مجهودات التعلّم والنمو والتغيير.

أولاً، يجب أن تبحث عن المهام الأكثر تحدياً. - عندما تقوم بوضع هدف النمو والتطوير، فمن المهم أن تبحث عن المهام الأكثر تحدياً والتي سوف تجبرك على أن تعمل جديا تجاه هذا الهدف. - تُعد هذه الإستراتيجية سلاحاً فاعلاً لأنها تسمح لك بممارسة السلوكيات والمهارات التي ترغب في تطويرها: إنك تتعلم من خلال العمل، ملاحظاً الأساليب التي تعمل وتلك التي لا تعمل، ثم تقوم استخدامها مرة أخرى. تُحفزك هذه الإستراتيجية أيضاً على النمو والتحسين. إذا لم تقم بتحسين السلوكيات والمهارات المستهدفة، فقد لا تؤدي مهامك بنجاح. سيكون من الواضح لك وللآخرين أنك لا تحقق هدفك التنموي المنشود.

ثانياً، يجب أن تبحث عن التدريب لهذه المهارات الجديدة. بالإضافة إلى اختيار بعض المهام الأكثر تحدياً، فقد ترغب في اكتشاف فرص التدريب. تكون البرامج التدريبية أكثر نفعاً خصوصاً عندما تحدد مهارة معينة تلك التي قد تساعدك في تحقيق هدفك التنموي. - على سبيل المثال، إذا كان هدفك هو أن تكون ماهراً في التأثير على الآخرين، فإن تحسين مهارة المساومة سوف تساعدك على تحقيق هذا الهدف. تقدم مثل هذه البرامج التدريبية مكاناً آمنا لممارسة هذه المهارات.

ثالثاً، يجب أن تبحث عن العلاقات التنموية، وأنت بصدد العمل تجاه هدفك التنموي، فإنك تحتاج إلى مساعدة الآخرين. عليك أن تبدأ بالتفكير في نوع البيانات، النصائح، الموقع، التشجيع والدعم وكل ما تحتاج إليه في تحقيق هدفك التنموي. - ثم فكر جيداً فيمن يمكن أن يفي بهذه الاحتياجات. ولا تفكر في نطاق ضيق. عليك أن تبحث خارج مجموعة العمل الحالية، عائلتك، ودائرة معارفك. وبمجرد أن تحدد الأدوار المطلوبة والأشخاص الذين سوف يقومون بهذه الأدوار، اذهب إلى هؤلاء الأشخاص واشرح ضرورة حاجتك لمساعدتهم وشاركهم في عملك التنموي.

إن عملية التطوير الذاتي هي عملية أبدية. هناك دائماً الفرص المتاحة والأسباب المنطقية لتحسين أدائك. عليك أن تراجع إنجازاتك من وقت لآخر وكذلك وضع أهداف جديدة.



مطبوعات وثيقة الصلة بموضوع هذا الكتيب

(١) تحقيق أهدافك التنموية.

هناك ثلاث إستراتيجيات يجب توظيفها إذا أردت أن تنمي قدراتك بوصفك مديراً: البحث عن المهام الأكثر تحدياً، التدريب لاكتساب المهارات المستهدفة، وأخيراً استخدام العلاقات التنموية. يصف هذا الكتيب الإرشادي هذه الإستراتيجيات ويوضح لك كيفية استخدامها.

(٢) ثلاثة مفاتيح رئيسة للتنمية: تعريف وتحقيق تحدياتك القيادية.

خلال فترات النمو الشخصي والمهني، قد تشعر بأن عملية التعلم والتنمية تسير بخطى سريعة. كيف تحافظ على ذلك بمجرد انتهاء تجربتك؟ يصف هذا الكتيب الإرشادي كيف تستخدم التقييم، التحدي، والدعم لتحسين قيمة وتأثير التجارب التنموية. - (كتيب رقم ٤٠٤).

(٣) الإعداد للتنمية:

الاستفادة من برامج القيادة إذا أعدت جدولة وقتك لتشارك في برنامج للتنمية القيادية، أو إذا كنت تفكر في مثل هذا البرنامج تستطيع أن تُعّظم درجة منفعتك والمنفعة التي تعود على المنظمة التي تنتمي إليها وذلك من خلال الإعداد الجيد لهذه التجربة التنموية. يصف هذا الكتيب الإرشادي كيف تقوم بإعداد نفسك وإعداد زملائك ومناخ عملك للاستفادة من البرامج الرسمية للتنمية (كتيب رقم ٤٠٩).

(٤) وضع أهدافك التنمويّة: ابدأ بالقيم.

- إن الموضوع الرئيس لهذا الكتيب هو تغيير طريقة تفكيرك في وضع الأهداف. إنه يقوم بتعريف الأهداف المهمة النواحي الأربعة المهمة في

حياتك: المهنة، النفس، العائلة، المجتمع، والروح. إن الهدف الذي سوف تقوم بوضعه هو SMART (الحروف الأولى) من الكلمات:

Specific, Measurable, attainable, Realistic, and Timed. (SMART)

لاشك أن وضع الأهداف المهمة (ذات المعنى) سوف يكافئك بتقدم حقيقي نحو النجاح في كل النواحي التي تتعلق بحياتك.



سلسلة المدير الممارس

دليل الأفكار العملية

تقديم التغذية الراجعة للمرؤوسين

راؤول ج. بورون

دانا ماكدونالد - مان

نقله إلى العربية

مركز ابن العماد للترجمة - دمشق



مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم
MOHAMMED BIN RASHID
AL MAKTOUM FOUNDATION

العبيكان
Obeikan

تقديم التغذية الراجعة للمرؤوسين



دليل الأفكار العملية

تقديم التغذية الراجعة للمرؤوسين

تأليف

راؤول ج. بورون

ودانا ماكدونالد- مان

نقله إلى العربية

مركز ابن العماد للترجمة - دمشق

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم
MOHAMMED BIN RASHID
AL MAKTOUM FOUNDATION

العبيكان
Obeikan

Original Title
AN IDEAS INTO ACTION GUIDEBOOK
Giving Feedback to Subordinates
Raoul J. Buron and Dana McDonald-Mann

ISBN 978-1-882197-39-2

Published by: Center for Creative Leadership, Post Office Box 26300, Greensboro, North Carolina 27438-6300, (U.S.A.)

ISBN 5 - 660 - 54 - 9960 - 978

الناشر العبيكان Obeikan للنشر

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة الموسى للمكاتب
هاتف 2937574 - 2937581 فاكس: 2937588 ص. ب: 67622 الرمز: 11517

الطبعة العربية الأولى 1430هـ - 2009م

ح مكتبة العبيكان، 1430هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

بورون، راؤول ج
تقديم التغذية الراجعة للمرؤوسين./ راؤول ج بورون؛ دانا ماكدونالد- مان؛ مركز ابن العماد للترجمة والتعريب.- الرياض، 1430هـ
38 ص؛ 14 × 21 سم. (سلسلة دليل الأفكار العملية)
ردمك: 5 - 660 - 54 - 9960 - 978
1. القيادة الإدارية 2. الإشراف التربوي أ. دانا ماكدونالد - مان (مؤلف مشارك)
ب. مركز ابن العماد للترجمة والتعريب (مترجم) ج. العنوان د. السلسلة
ديوي 658.3 1430 / 989

صدرت هذه الطبعة باتفاقية نشر خاصة بين الناشر العبيكان Obeikan و

MOHAMMED BIN RASHID AL MAKTOUM FOUNDATION

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم غير مسؤولة عن آراء المؤلف وأفكاره، وتعبر الآراء الواردة في هذا الكتاب عن وجهة نظر المؤلف وليس بالضرورة عن رأي المؤسسة.

امتياز التوزيع شركة مكتبة العبيكان Obeikan
المملكة العربية السعودية - العليا - تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة
هاتف 4160018 - 4654424 فاكس 4650129 ص. ب 62807 الرمز 11595

توطئة

سلسلة الكتب

دليل الأفكار العملية

تعتمد هذه السلسلة من الكتب على المعرفة العملية التي أنتجها مركز القيادة الإبداعية خلال أكثر من ثلاثين سنة من البحث والأنشطة التعليمية التي جرت بالمشاركة مع مئات الآلاف من المديرين والتنفيذيين. لقد اختلفت شراكة هذه المعرفة عن مثيلاتها في الأقسام الجامعية أو الهيئات المهنية أو المكاتب الاستشارية. والمركز ليس هو مجرد مجموعة من الأفراد المتمرسين (ذوي الخبرة)، على الرغم من أن مؤهلات كوادره تُعد متميزة جداً، وإنما يمكن النظر إليه على أنه مجتمع يشترك أعضاؤه بمجموعة من المبادئ، ويعملون معاً لفهم وإيجاد الاستجابة للتحديات القيادية والتنظيمية.

تهدف هذه السلسلة إلى إمداد المديرين بنصائح خاصة بكيفية إكمال مهمة تنمويَّة، وهي أول تحدٍّ من التحديات التي تواجه القيادة، وهي في سبيلها لتحقيق ذلك.

تحمل هذه السلسلة مهمة المركز التي تهدف إلى تقدم فهم وتنمية وممارسة القيادة لنفع جميع أفراد المجتمع. نحن نعتقد أنك سوف تجد أن هذه السلسلة - «دليل الأفكار العملية»، إضافة مهمة جداً لوسائل وأدوات القيادة.



مُحتويات الكتاب

الموضوع | الصفحة



ملخص تنفيذي

إذا كنت مديراً ومعك أشخاص يرجعون إليك مباشرة، فلعله مـن المفيـد تزويدهم بتغذيتـك الراجعة عن سلوكهـم وأدائهم في العمل. فمعظم موظفيك يريدون إتقان العمل، والعديد منهم غير مدركين لأثر السلوك على أداء العمل سلباً أو إيجاباً.

إن تغذيتـك الراجعـة لهـم، وأنت مديرهـم، ستساعدهم في تحديـد مـا يعملونه بشـكل جيد وتنمـي فيهم المهـارات، وتصحح الأخطـاء، وتطـور إمكانـات جديـدة لهـم لا تحسن لهـم حياتهم الشخصيـة فقـط، بل سيتعدى ذلـك إلى تحسـن المؤسسة نفسها التي تعمل أنت وهم فيها.

وهـذا الدليل فيـه كيفية تزويـد موظفيك بالتغذيـة الراجعة وكيف توليها لهم، وكيف تدير نتائجها.



لماذا تقدم التغذية الراجعة للمرؤوسين؟

معظم مرؤوسيك يرغبون في القيام بعمل جيد لكن كثيرين منهم يجهلون تأثير سلوكهم على أدائهم المهني، سلباً أو إيجاباً. ويمكن للتغذية الراجعة التي تقدمها لهم أن تساعدهم على تحديد ما ينجزونه، والاعتماد على هذه المهارات، وحل المشكلات، وتطوير قدرات جديدة لا تحسّن حياتهم الشخصية فقط بل المؤسسة التي يعملون فيها أيضاً.

والتغذية الراجعة الفاعلة تقدم للموظفين المعلومات الضرورية التي يحتاجونها للاعتماد على نقاط قوتهم وتدعيم نقاط ضعفهم. فهي أداة مؤثرة لتسريع التعلم وتطوير إتقان العمل والتضلع منه. فكّر الآن بآخر مرة تعلمت فيها مهارة جديدة. فسواء كانت لعبة الغولف أو الرقص، فقد اعتمدت في الحالتين على تغذية راجعة من خبير متحمس أو متمرّس لمساعدتك على الاستفادة من نقاط قوتك، واكتشاف نقاط الضعف في أدائك. ودون تغذية راجعة مماثلة ستكون على الأرجح غير قادر على تحديد أفضل مهاراتك، وستغدو نقاط ضعفك وأخطاؤك متأصلة وراسخة عبر الممارسة والتكرار.

نظراً لقدرة التغذية الراجعة على تدعيم الأداء وتحسينه، يجب أن يتحمس المديرون لتقديمها لمرؤوسيهم بصورة مستمرة، لكن هذا لا يحدث غالباً. فمعظم الموظفين يعملون دون الاستفادة من محاسن التغذية الراجعة الفاعلة. ولسبب من الأسباب يجد المديرون من

الصعوبة بمكان تقديم التغذية الراجعة التي يريدها مرؤوسوهم، ويحتاجونها؛ بل يستحقونها أيضاً.

ولكي تكون ناجحاً في دورك القيادي يجب أن تتعلم كيف تجعل من التغذية الراجعة وسيلة لتطوير قدرات مرؤوسيك إلى أقصى حدّ ممكن. وأكثر من ذلك، يجب أن تتعلم كيف تقدم التغذية الراجعة الفاعلة التي توفر التمكين، ولا تضر؛ وتكون بناءة، لا تضعف وتوهن. يهدف هذا الدليل إلى إظهار كيف/ ومتى تقدم التغذية الراجعة الفاعلة لمرؤوسيك.

متى تقدّم التغذية الراجعة للمرؤوسين؟

إن تقديم التغذية الراجعة لا يماثل المراجعة السنوية للأداء. فبالرغم من أن التغذية الراجعة الأمينة والموضوعية مكون أساسي في عملية المراجعة الرسمية، إلا أنّ فوائدها تظهر بوصفها جزءاً من عملية مستمرة، لا عمليةً تحدث مرة واحدة فقط. فهدفك هو إقامة علاقة مع موظفيك تمكّنك من تقديم تغذية راجعة أمينة وموضوعية فيما يخص السلوك والأداء، مع تجنب وضعهم في موقف دفاعي. ويؤدي التوقيت دوراً حاسماً هنا؛ لذا يجب عليك أن تقدم التغذية الراجعة بانتظام وعندما تدعو الحاجة، وحين تظهر فرص للتطوير، ويكون من الضروري أن يعدل موظف سلوكه بما يؤدي إلى تحسين أدائه.

قدمْ التغذية الراجعة على نحو متكرِّر:

يجب أن تقدم التغذية الراجعة مراراً وتكراراً؛ لأن فوائدها تراكمية مع الوقت. وهذا يمنحك أفضل فرصة لتعزيز السلوك الإيجابي وتغيير السلوك السلبي وغير المقبول، فعبر تكرار التغذية الراجعة يصبح التركيز على سلوك محدد أكثر سهولة، ويساعدك هذا التكرار أيضاً في إيجاد مقاربة غير رسمية لإيصال رسائلك. وهذا النوع من التغذية الراجعة يحتاج إلى دقيقة فقط:

لوسي: إن منطق نقاشك في ذلك الاجتماع كان مقنعاً للغاية. فقد استحوذت على كامل اهتمامي، ولاحظتُ أن الآخرين كانوا يسألون أنواعاً مختلفة من الأسئلة في نهاية العرض الذي قدمته، مقارنة بتلك التي كانوا يسألونها في البداية. وعرضك هذا نقلني من الشك إلى الحماس، وبدا واضحاً من حركات الآخرين وإشاراتهم أنهم يشاركونني ذلك الشعور.

قدم التغذية الراجعة في الوقت المناسب:

إن التذكير بسلوك حدث قبل ستة أشهر يحمل قليلاً من القيمة، وسواء كنت تريد تعزيز سلوك أحد الموظفين أو تصحيحه، فمن المهم أن تتحدث إلى الموظف عندما تكون التجربة حديثة العهد. فإذا كانت أفعال أحد المرؤوسين تهدد نجاح مهمة ما فلا تؤجل الحديث معه عن ذلك. أنتَ تريد أن تساعد الموظف على تحسين أدائه قبل أن يخرج مشروع آخر عن المسار الصحيح:

جاك: أنت لا تطلع فريقك على تقدم أدائه في الوقت المناسب. وبذلك، ضاعت علامة مهمة من علامات قياس تقدم المشروع، ووجب علي تأجيل تاريخ الانتهاء مدة شهرين. بدأت أشك بقدرتك على قيادة الفريق، فهذا التأخير سيؤثر سلباً في إطلاق المنتج وبيعه.

إن تقديم التغذية الراجعة المتكررة في الوقت المناسب يسمح لك برصدٍ أفضل لسلوك مرؤوسيك. فكثيراً ما يلاحظ المديرون السلوك المتطرف فقط ويعلّقون عليه - سواء كان استثنائياً في إيجابيته أو مروعاً في سلبيته. ولكن سلوك الموظف يقع غالباً ما بين هذين الحدّين. تحرَّ ذلك وقدمْ التغذية الراجعة للسلوكيات الاعتيادية والوسطية.

قدّم التغذية الراجعة لتحقيق التطور:

إنّ توعية الموظفين ودفعهم إلى إدراك الفرص المتاحة، وتعريفهم بالخطوات البنّاءة للوصول إلى الأهداف، تعد كلها محفزات أساسية لتزويد المرؤوسين بالتغذية الراجعة الفاعلة. ساعدْ موظفيك على التطلع إلى المستقبل بإرشادهم إلى سبل نجاحهم.

لنأخذ حالة أنجيلا التي تعتقدُ أنتَ أنها ستكون مديراً جيداً للمكتب الفرعي الجديد، فهي تمتلك معظم المهارات اللازمة لتحقيق النجاح هناك، ويمكنك مساعدتها في إيجاد الموارد التي تمكنها من تعلم ما لا تعرفه، وأنت ترغب بإخبارها عن هذه الفرصة، وهل كانت تناسب أهدافها الشخصية المهنية:

أنجيلا: كما سبق وتحدثنا، إن أداءك في الأشهر الماضية يظهر أنك طوّرت مجموعة من المهارات، ونحن بحاجة إلى مدير للمكتب الفرعي

الجديد، وأعتقد أنك أفضل مَنْ يناسبه هذا المنصب، ولأكون صريحاً معك، ستكون هناك مجموعتان من الأنشطة الجديدة تماماً عليك، ولكن الشركة ستوفّر لك فرص تدريب ممتازة تساعدك في تطوير مهاراتك، وسيكون لديك الوقت لاكتساب تلك المهارات. إضافة إلى ذلك، وافق بوبي تورز-الذي أدار فرعنا في سان أنطونيو منذ افتتاحه قبل عامين- على أن يكون خير ناصحٍ ومرشد لأي شخص يقبل تولي هذه المهمة، وسيساعده بشتى الوسائل. هل لي أن أعرف إن كان هذا العمل يتناسب وخططك الشخصية المهنية؟

استخدم التغذية الراجعة لحل مشكلات الأداء:

إن كنت تخطط لإقامة جلسة تغذية راجعة لتحدد مشكلة الأداء فلا تفعل ذلك باستهتار، أو بطريقة اعتباطية، أو متعجلة؛ فجلسة التغذية الراجعة يجب أن يحدد برنامجها الزمني، وأن تتمتع بالخصوصية، وأن تكون مركزة وبناءة ونظامية. ولا بد أنك تعرف من تجاربك الشخصية أن جلسة كهذه سيسودها التوتر والانزعاج. فإذا كنت تقدم التغذية الراجعة على نحوٍ منتظم ومستمر وفي الوقت المناسب، فقد تخفّف من حدة ذلك التوتر عبر الثقة والعلاقة التي تبنيها مع الموظف. ويجب عليك أيضاً أن تفكر برد فعل موظفك وبآرائه عن تغذيتك الراجعة. إذ تسهم التغذية الراجعة المقدَّمة باستمرار وبتوقيت مناسب وعلى المدى الطويل في إيجاد جوّ من الثقة يمكّنك من التعامل مع ردود الأفعال تلك.

لاري مثال المدير المهتم بالنتائج الذي يستحق التقدير، لكن بعضهم يرى أسلوبه فظاً، وقد استقال اثنان من موظفيه حديثاً، ويذكر كلاهما أن أسلوبه الجلف والحاد كان السبب.

ولا شكّ أن أسلوب لاري هذا يحد من فاعليته قدرته الإدارية، وقد لا يكون مدركاً أنه يجعل موظفيه يشعرون بالترهيب وعدم الكفاءة. لا يعلم أحد هل هو مستعد لتعديل سلوكه أم لا، وربما تفكر في بعض الخطوات التي قد تساعده إن رغب حقاً بتغيير سلوكه، فتطلب منه تحديد موعد للحديث عن مشكلة الأداء. وهنا يمكن للتغذية الراجعة أن تتخذ الشكل الآتي:

لاري: لقد استقال اثنان من موظفيك، وعبّر كلاهما في مقابلة الاستقالة عن شعوره بالترهيب بسبب أسلوبك في العمل، وإن حقيقة ترك اثنين من الموظفين لعملهما تدل على أنك تجهل تأثير سلوكك على مرؤوسيك. إننا نقدّر خدماتك التي قدمتها للشركة، وأعتقد أن إنجازك سيكون أفضل إذا منحت مرؤوسيك جزءاً من العاطفة التي تكنّها للعمل، ولتحقيق ذلك يجب أن تدرك أن للناس طرقاً مختلفة في التعلّم وتقبُّل الأفكار. فإذا كنت مستعداً لقبول فكرة أن التغيير في أسلوبك يمكن أن يحسّن من نتائج فريق عملك، فالشركة مستعدة لإشراكك في برنامج تدريب قيادي قد يساعدك على تحقيق هذا الهدف.

متى تقدم التغذية الراجعة للمرؤوسين
غالباً،
في الوقت المناسب،
بوصفها فرصةً للتطوير،
لحلّ إحدى مشكلات الأداء

كيف تقدم التغذية الراجعة للمرؤوسين؟

إن توفير فرصة أو انتهاز أخرى لتقديم تغذية راجعة لأحد موظفيك هـي مهمتـك الأولى، وجعلهـا فاعلـة هي مهمتـك اللاحقـة؛ فالتغذية الراجعـة المتعاطفة والصادقـة التي تمنحها ستساعـد مرؤوسيك على إنجاز أهدافهم، وستحـدث التغييرات الإيجابية وتعززها، وتزيد الثقة بالنفس وتحفز على العمل.

كن دقيقاً ومحدداً:

لزيـادة نوعيـة التغذية الراجعـة التي تقدمهـا وفعاليتها، ننصحك باتباع العملية الثلاثية الخطوات التي نعلّمها ونمارسها في مركز القيادة الإبداعية: نموذج الحالة/ السلوك/ التأثير (SBI). هذه البنية البسيطة تجعل تعليقاتك مركّزة ووثيقة الصلة بالموضوع بحيث تحقّق أكبر تأثير. في الجوهر، يعني نموذج الحالة/ السلوك/ التأثير أن تصف الحالة التي لاحظتهـا على الموظف، وتصـف السلوك الذي لاحظتـه، وتصف تأثير ذلك السلوك عليك وعلى الآخرين:

جيم: لقـد شاهـدتُ العرض الذي قدمتـه لمجموعـة سلسلة فنادق إكسلسيـور (حالـة)، وأعجبنـي أسلوبك في الـردّ علـى أسئلتهم. كما لاحظـتُ أنك كنت قادراً علـى أن تخرج عن عرضك المعدّ سابقاً؛ لتهتمّ بمـا يشغلهـم دون أن تفقد شيئاً مـن الموضوع (سلـوك). كانوا جميعاً

يهزون رؤوسهم بالموافقة عندما كنت تجيب، وقد أقنعتني بقدرتك على إدارة الأمـور والمعلومات كلها. وأخبرتنـي جويل سميث أن شركتنا بدت الأكـثر تفهماً لوضـع سلسلة فنادق إكسلسيور من بـين الأسماء الأخرى المدرجة في قائمتها للشركات المرشحة (تأثير).

التغذية الراجعة أم الثناء والتهنئة؟

يختلف نموذج العملية الثلاثية (SBI) من التغذية الراجعة عن المديح والثناء. فلا بدّ أن جميع مرؤوسيك يرغبون بسماع عبارات مثل: «إنك تقوم بعمل عظيم» أو «لسنا قادرين على الاستمرار من دونك». هذه التهاني والتبريكات تقدم دعماً شخصياً كبيراً لكنها - عدا ذلك - لا تفيد كثيراً. أما التغذية الراجعة التي نعلّمها ونشجّع عليها ونمارسها أيضاً، فهي تلك التي تعرّف مرؤوسيك بنقاط قوتهم، وتحدد لهم المهارات المناسبة للعمل في المؤسسة، وتبين لهم أنك مؤمن بقدرتهم على التغير والتحسن.

افعل	لا تفعل
حدد الحالة حدد فرصة ملائمة مثل اجتماع خاص أو مشروع محدد	لا تستعمل عبارات مثل "دائماً" أو "لا أبداً"، تضع المرؤوسين في موقف دفاعي.
حدد السلوك. اذكر ملاحظاتك عن الحالة بصراحة.	لا تطلقْ صفات عامة أو مبهمة مثل: «كان قرارك سيئاً» أو «قدمت عرضاً جيداً» لا تركّز على سلوك محدد.
حدد التأثير. وضّح تأثير سلوك المرؤوس عليك وعلى الآخرين.	لا تضخم تأثير سلوك ما على المجموعة، ولا تفسر التأثير على أنه حصيلة لسبب آخر.

استخدم أسلوباً سهلاً:

قد تكون معتاداً على الانتقال بسرعة إلى الأثر أو النتيجة لسلوك أو أفعال المرؤوس لكي تصلَ إلى حلّ. ولكن عليك أن تتروى قليلاً إن كنت تريد تشجيع مرؤوسيك على التطور. قسم تغذيتك الراجعة إلى عناصرها الأساسية، وأعد تشكيل الحالة في ذهنك، وحددها: «سعدت بحضورك اجتماع الفريق أمس». حدد سلوك المرؤوس في الحالة دون تنميق: «كنت تنظر باستمرار إلى ساعة يدك أثناء الاجتماع». لتكن تعليقاتك مباشرة وصريحة ومرتبطة بتأثير السلوك عليك ما أمكن: «جعلتني أشعر أن مناقشتنا غير مهمة». الصراحة تفرض تغذية راجعة صادقة، ولا تبالغْ في تقدير نفسك وتذكرْ اتباع خطوات نموذج العملية الثلاثية للتغذية الراجعة (SBI).

اشرحْ بوضوح:

لكي تكون تعليماتك واضحة لا يجب أن تكون صادقة ومباشرة فقط؛ بل ومحدودة بتأثير سلوك المرؤوس أيضاً. فأثناء الحديث عن سلوك مزعج قد لا تذكر تأثيره فقط؛ بل الأسباب التي أدت إليه أيضاً. ويمكن أن يسبب هذا سوء تفسير يضرّ بعلاقة الثقة التي تعبتَ في بنائها. وحتى إن كنت مصيباً في تفسيرك، فإنَّ مرؤوسيك هم المسؤولون عن تغيير سلوكهم. وعليكَ أن تمنحهم الخيارات لإحداث التغيير، وليس الأعذار لتجنّبه.

ابتعد عن التفسير

(لقد سبب بيل الضجر لمجموعة الزبائن تلك بأسلوبه المتغطرس والبارد. صحيح أنه يمر بحالة طلاق صعبة وبغيضة، لكنه لطالما كان صعب المراس وغير ودود، فهل تتوقع غير ذلك من شخص نشأ في عائلة محطّمة؟)

من الخطأ أن تنسب سلوكاً معيناً إلى سبب محتمل. فكر بالموقف الذي وضعت بيل فيه. فكل ما رأيته هو أنه سبّب الضجر لمجموعة من الزبائن، ثم زعمت أن السبب هو طلاقه من زوجته. وأخيراً نسبت عدم تطوره المهني إلى طريقة تربيته. فإذا كنت تستخدم هذه التعابير على أنها تغذية راجعة فما الفرص المتاحة له لتغيير سلوكه؟ وما هي الخيارات التي تتركها له؟ وكم هو حجم المسؤولية التي تضعها على عاتقه بسبب ما فعل؟ هل من سبب يحمله على الاعتقاد أنك تؤمن بقدرته على إنجاز أي مهمة بطريقة مختلفة؟

.. والجأ إلى الوصف

بيل: أود التحدث معك عن الاجتماع مع فريق غراند مارك هذا الصباح (حالة). فقد كنت مستعداً استعداداً جيداً لهذا الاجتماع ومجهزاً الوثائق كلها، ولكنني لاحظت أنك قاطعت دان مرتين أو ثلاث مرات عندما كان يهم بالحديث، وبينما كان بوب وجين يحاولان إشراكك بالحوار كنت تنشغل بترقيم التقارير (سلوك). ولم أكن مرتاحاً لأنهم لم يحصلوا على المعلومات التي طلبوها، وقبل انتهاء الاجتماع بمدة طويلة كان ثلاثة منهم يعبرون عن استيائهم، ولم يبد أيّ منهم الترحيب بعرضي للعمل معاً ثانيةً (تأثير).

حين تجعل التغذية الراجعة مقتصرة على نموذج العملية الثلاثية SBI تتجنب الافتراضات والنقد الجارح والتهجم الشخصي الذي يؤذي العلاقات ويعرقل التغيير؛ فالتغذية الراجعة ليست هجوماً شخصياً وليست إطلاق حكم قيمة على شخصية موظف أو أخلاقه. إنها تمنح مرؤوسيك الفرصة للنمو والتطور.

كيف تبني علاقة التغذية الراجعة؟

تعد المراجعات السنوية للأداء الوسيلة المأسسة الوحيدة لتقديم تغذية راجعة للموظفين عن أدائهم في معظم المؤسسات. ومثلما عرفت، تشجع التغذية الراجعة المتكررة المقاربة غير الرسمية، وتجعل العملية كلها أكثر راحة لك ولمرؤوسيك. وهذا الارتياح يمكّنك من تقديم تغذية راجعة مباشرة، وأمينة، ومحددة، ومنتجة، وقيّمة. ولن تنجح مراجعة الأداء السنوية الرسمية في إقامة العلاقة الضرورية لنجاح العمل بينك وبين مرؤوسيك؛ لذلك يجب عليك بناء علاقة تغذية راجعة.

اعمل على بناء الثقة:

إنَّ أول خطوة في بناء علاقة التغذية الراجعة هي اقتناص فرص قيام الموظفين بعملهم على نحو صحيح. وهي تحقق أفضل النتائج عندما تقدمها بصيغة عدة تعليقات إيجابية مقابل تعليق سلبي واحد. وهذا لا يعني الامتناع عن التغذية الراجعة السلبية وتضييع فرصة تقديمها. وقد تحدثنا عن أهمية تقديم التغذية الراجعة بعد وقت قريب من وقوع الحدث (وظهور السلوك). فلكي تبني الثقة عليك أن توجد نوعاً من التوازن بين التغذية الراجعة الإيجابية التي تعزز ثقة الموظف لدى قيامه بعمل جيد، وبين التغذية الراجعة لسلوك مثير للمشكلات وبحاجة إلى المعالجة. وعندما يدرك مرؤوسوك أنك معتدلٌ ومتوازن في طريقة تقديم التغذية الراجعة سيثقون بقيمة تعليقاتك وصدقها، وبتوصيفك لتأثير سلوكهم عليك وعلى المؤسسة:

ماري مديرة علامة تجارية ممتازة، وهي مجدة ومخلصة، ومفكرة مبدعة وصاحبة أفكار جيدة، وماهرة في جعل الناس يرون مزايا تَبَنِّي آرائها. وهي تجيد العمل مع الفريق، وتكافئ الناس على إنجازاتهم ومشاركتهم بسخاء. لكنها تكثر من الكلام، وتفكيرها متسرع دوماً، فهي تقاطع محدّثيها، وتكمل جملهم قبل أن تترك لهم فرصة إكمالها، ولا تستمع لوجهات نظر الآخرين.

عزّزْ نقاط القوة

ماري تشبه معظم مرؤوسيك، فهي موظفة جيدة، تريد الاحتفاظ بها؛ لأنها تملك القدرة على التطور وعلى تحمل مزيد من المسؤولية وتحقيق أهدافها وأهداف المؤسسة. لكن هناك سلوكاً أو اثنين يعيقان تقدمها، وأنت في موقع يمكنك من ملاحظتها، ومساعدتها على تغيير مثل هذه السلوكيات إن أرادت:

ماري: لقد عالجتِ شكوى ذلك الزبون بخبرة وبراعة، وأظهرت تعاطفاً حقيقياً، هدَّأ من روعه. وكنت قادرة على التفكير السريع وابتكار أفكار خلاقة وحلول مبتكرة للمشكلة..

أولاً انسب لماري فضل ما قامت به بطريقة صحيحة، وستكون قادرة على التصدي لعيوبها عبر نقاط القوة لديها. فإن عززت ثقتها بنفسها فستجازف بالبحث عن نقاط ضعفها وتحاول تغييرها. أما إن ركزت على نقاط ضعفها أو سلوكها الإشكالي فقط، فسوف تغضب لأنك لم تلاحظ الأشياء الجيدة التي قدَّمَتْها للمؤسسة، ولربّما شعرت بغياب التقدير لكفاءاتها وإسهاماتها، وبذلك لن تتحمس لتغيير سلوكها.

حافظ على توازن رسالتك:

إن أفضل مناخ للتغذية الراجعة توفّره نسبة (1:4) (أربعة تعليقات إيجابية مقابل تعليق سلبي واحد). ولكن حاذر من تقديم التغذية الراجعة كلها بطريقة نقل الخبر السيئ. لنعد الآن إلى حالة ماري.

... لكنك قاطعته باستمرار، وهذا أزعجني لأنني شعرت باستيائه من ذلك. فقد كان من الصعب عليه التفوه بكلمة واحدة ما إن تنطلقي في الكلام. أنا أقدر حقاً سرعة بداهتك وقدرتك على إيجاد الحلول للمشكلات بسرعة، ولكن احذري من أن تتحول هذه الميزة إلى نقطة ضعف. امنحي نفسك الوقت الكافي للاستماع لآراء الآخرين باهتمام.

علّقتَ على سلوك ماري بأربع ملاحظات إيجابية على الأقل مقابل ملاحظة سلبية واحدة. ظاهرياً، لا تزال ملتزماً بنسبة (1:4)، لكنك تصعّب الأمر على نفسك عندما تقدم التغذية الراجعة كلها في جلسة واحدة. فالالتزام بنسبة (1:4) لا يعني إحصاء التغذية الراجعة السلبية والتغذية الراجعة الإيجابية؛ لأنّ ما يهم هو توازن تغذيتك الراجعة السلبية والإيجابية بمرور الوقت. قد تكون جلسة التغذية الراجعة سلبية أو إيجابية، لكنك مع الزمن تبني نسبة صحيحة من التعليقات الإيجابية والسلبية التي تحسن علاقتك المهنية بمرؤوسيك.



كيف تحضّر لجلسة التغذية الراجعة؟

إن تقديم تغذية راجعة صادقة ومباشرة وفاعلة ليس سهلاً. فعلى الرغم من أن كثيراً من حالات التغذية الراجعة يمكن (ويجب)، التعامل معها بطريقة غير رسمية، فإن الحالات المتعلقة بأمور الأداء والتطوير قد تحتاج إلى طريقة أكثر تنظيماً. وبصفتك قائداً يمكنك اتخاذ الخطوات اللازمة لجعل هذه الجلسات أكثر راحة وفائدة:

1- حدد موعداً مسبقاً، وبلّغ مرؤوسك عن هدف المناقشة. فمثلاً يمكن أن تعبر عن رغبتك بمناقشة فرص التطوير الخاصة بالمشروع الجديد الذي استلمه، أو يمكن أن تخبر المرؤوس فور انتهائه من مشروع صعب أنك لاحظت الصعوبات التي واجهته، وأنك تريد تحديد المشكلة ومعالجتها. إن هدفك هنا هو منح مرووسك الوقت للتفكير بالجلسة مع تجنيبه القلق أو الإزعاج.

2- وفّر لمرؤوسك جواً خاصاً وامنحه اهتماماً كلياً: أغلق الباب ولا تستقبل المكالمات الهاتفية، فأنت تريده أن يشعر بأهمية هذا الحوار. وتريد أن توفّر له مكاناً آمناً يستطيع فيه أن يستمع لتغذيتك الراجعة ويفكّر بها ويستجيب لها دون مقاطعة أو تشتت.

3- احذر الإخلال بميزان القوى؛ فأنت تمتلك - بصفتك مديراً - القوة والسلطة، وهذا هو الوقت المناسب لتقليصهما. لذا يُفضَّل أن يجلس موظفك إلى جوارك بدلاً من الجلوس قبالتك، أو ربما

تعقد الجلسة في غرفة أكثر حيادية من مكتبك (مع الاحتفاظ بالخصوصية).

4- امنح مرؤوسك فرصة الكلام. فبعد وصف الحالة، والسلوك، والتأثير اسأله عن رأيه بما ذكرت. وليس من المستغرب أن يجهل الناس تأثير سلوكهم، وعادة ما تكون الدهشة هي ردّة فعلهم. ولكن، مهما كانت ردة فعل الموظف، اتركه يعبر عنها وتقبلّها، ولو اتخذت صيغة موقف الدفاع. ويمكن أن تسأل المرؤوس إن كان قد تلقّى تعليقاً مماثلاً من قبل أو إن كان لاحظه في حالات أخرى.

5- قدم الاقتراحات والدعم لتغيير سلوك مرؤوسك في حال وجود مشكلة في أدائه، أو لزيادة مهاراته في حالة التطوير المهني. كن مستعداً لاقتراح الخطوات البناءة التي يستطيع أن يتخذها.



كيف تتعامل مع التأثير العاطفي للتغذية الراجعة؟

أنــت تساعــد مرؤوسيك على النمو والتطوّر عندمــا توفّر لهم تغذية راجعــة متكررة وصادقة ومتعاطفة. ومع أنك لا تستطيع التحكم برأيهم عنها، لكن يمكنك، بـل يجب عليك، استخدام ما تعرفه عن كل موظف لتكــون تغذيتك الراجعة أكــثر فاعلية وفائدة. فأنــت الآن تدرك —عبر خبرتــك الإداريــة– أن الأشخاص يختلفــون في استجاباتهم للمعلومات التــي يتلقونها عن إنجازهــم. وأن التفهم والتوقــع والاستعداد الذهني للتعامل مــع ردود الفعل المختلفة تجاه تغذيتك الراجعة تمثل كلها جزءاً من فنّ الإدارة.

خذ الحالة الشخصية بعين الاعتبار:

عملت سوزان معك مدة شهر، وهي قلقة حقاً بشأن حسن أدائها للعمل الجديد. أنت تعلم أنها تمتلك المؤهلات والخبرة، ولكنها تخلّف انطباعاً بالتردد والضعف أمام الزبائن والزملاء. تعلم أنها لن تنجح بعملها إذا استمرت بكبح أفكارها وتجنب اتخاذ القرارات.

بإمكانك تقديم تغذية راجعة عن التأثير السلبي لسلوك سوزان؛ ولكن هذا لن يزيد سوى قلقها. في هذه المرحلة، ووفقاً لتقويمك للحالة، فإن سوزان ستقوم بعملٍ أفضل عندما تحصل على تغذية راجعة عن سلوكها الإيجابي، وعندما تؤكد لها ثقتك بها.

اعلمْ أن الناس يفهمون المعلومات بطرق مختلفة:

قدمت لجيف تغذية راجعة عن الأخطاء الكثيرة التي ارتكبها في إعداد الميزانية وتأثير هذه الأخطاء على عمله. ولكنه فوجئ بذلك فهو مهتم كثيراً بإتقان عمله والتطور فيه. ويبدو أنه يجهل حقيقة عدم إتقانه لعمله في هذه الناحية. ولكن عندما تسأله عن الأعمال المميزة التي يمكنه القيام بها فإن جيف يقدم تأكيدات ووعوداً مبهمة.

بإمكانك ابتكار خطة ليبدأ جيف بجمع تقاريره باكراً، وتكليف موظف آخر بمراجعة أرقامه قبل توزيعها. ولكنك ترى أن جيف فوجئ وتكدر، وتعلم أنه ربما يفضل وضع خطته الخاصة لحل المشكلة. وهو يحتاج إلى بعض الوقت لاستيعاب هذه الأخبار المزعجة والتفكير بما يحتاج إليه ليؤدي عمله على نحو مختلف. عندما تقدم تغذية راجعة ستجد أن بعض المرؤوسين يفهمون مرادك فوراً وينتقلون للحديث عن التفاصيل والمضامين. في حين يحتاج آخرون إلى الوقت والانفراد بأنفسهم لكي ينظموا معلوماتهم، ويكرهون اتخاذ قرارات على أساس ملاحظات واقتراحات جديدة تماماً عليهم. فإذا استعجلت الحصول على قرار من موظف كهذا قبل أن يتاح له الوقت الكافي للتفكير، فستكون النتيجة حتماً اختياراً خاطئاً والتزاماً ضعيفاً. هذه الاختلافات ليست عيوباً أو نقاط ضعف لكنها تؤثر بشدة على طريقة تعبير الأشخاص عن أنفسهم، وطريقة تعاملهم مع المعلومات الجديدة والحالات غير المألوفة.

ضع في الحسبان المشكلات الصحية والشخصية والعائلية:

ميشيل واحدة من موظفيك الواعدين، وأمامها الآن فرصة كبيرة لتطوير مهاراتها والارتقاء بعملها. أنت ترغب في تكليفها بالتدريب على نظام خاص في مواقعك الميدانية على امتداد البلاد. وهذا يتطلب منها السفر مدة يومين أسبوعياً، ولكن عندما تخبرها بذلك تنفجر باكيةً.

وعندما تترك فرصة الحديث لميشيل، ستجد أنها تستعد حالياً لنقل أمها إلى مأوى العجزة. وهذه مرحلة صعبة للغاية؛ لأن أمها تتوقع منها أن تترك العمل مؤقتاً لتتفرغ لها. كانت ميشيل تنتظر دوماً فرصة السفر والتدريب، لكن بسبب القدر الظالم – حسب رأيها – أتت الفرصة في الوقت الذي وجب عليها فيه تقديم رعاية إضافية لأمها، بل لن تستطيع التفكير حتى بالرحلات التي تمتد ليلة واحدة فقط. تؤثر المشكلات والضغوط من خارج العمل على أداء الموظفين لعملهم. وعندما تعرف بوجود مشكلات عابرة تعترض أحد موظفيك، يمكنك تحديد توقيت تغذيتك الراجعة ومضمونها بما يتناسب معها. لكن يجب أن تكون مستعداً لإضافة أي معلومات مفاجئة في حالات التغذية الراجعة.

استفد من قدرات مرؤوسك على حلّ المشكلات:

يتمتع ماركوس بمهارات تقنية وتحليلية ممتازة. لكن ضمه إلى فريق المبيعات لم يحقق نجاحاً، وضيع الصفقات على الشركة. ففي الاجتماعات –حيث يجب عليه تقديم معلومات تقنية مفيدة– «يقصف» الزبائن بمعلومات كثيرة تزيد عما يريدون معرفته أو يحتاجون إليه.

ويبالغ في استخدام المصطلحات التقنية المبهمة. أما تصرفاته أثناء هذه الاجتماعات فتجعله يبدو متغطرساً وفظاً. فهو لا ينظر مباشرة في عيني محدثه. وهكذا تقدم لماركوس تغذية راجعة محددة يستنتج منها -مثلك- ضرورة إبعاده عن فريق المبيعات، على الرغم من أنه تطوع لأداء هذه المهمة.

يفاجئك ماركوس بردة فعله. فهو مهتم كثيراً بالاستمرار في أداء هذه المهمة وتعلم إنجازها بطريقة صحيحة. إذ إن تعلّم طريقة تقديم المعلومات التقنية بأسلوب فاعل إلى غير التقنيين يحتل مرتبة متقدمة في أولويات تطوره الشخصي. وهو مدرك تماماً للتأثير السلبي لسلوكه، بل اتخذ بعض الخطوات لتحسينه. ويقرأ كتباً عن التعليم الذاتي لتحسين مهاراته في التقديم والعرض. ويود أن يعرف إن كنت تقترح مراجع أخرى ربما تساعده على تطوير هذه المهارات بصورة سريعة. إن الموظفين الذين يتلقون التشجيع والتحفيز على أداء عملهم بإتقان غالباً ما يتوصلون إلى حلول ذاتية (شخصية) للمشكلات التي تلفت انتباههم إليها. ويجب أن تمنحهم تلك الفرصة عن طريق التغذية الراجعة، قبل أن تقدم اقتراحك بشأن إصلاح الخلل. فالحلّ الذي يبتكره المرؤوس لن يجعله يشعر بأنه تلقى عقوبة، وربما يكون مناسباً لشخصيته وأسلوبه أكثر من أي حلّ آخر تبتكره أنت.



التدريب يصنع الديمومة

قد تشعر بأن تقديم التغذية الراجعة للمرؤوسين أمر غير طبيعي وغير مريح في البداية، مثلما هو حال المهارات القيادية الأخرى التي سبق وطورتها. لا تقلق إن لم تكن محاولاتك الأولى متقنة. اتخذ تلك الخطوة الأولى. قدم التغذية الراجعة مراراً لتبني ثقتك بنفسك، وتقيم علاقة ثقة مع مرؤوسيك تمكنك من تزويدهم بتغذية راجعة تنقل رسالتك بكل وضوح.

لا يمكنك الامتناع عن تقديم تغذية راجعة لموظفيك؛ لأنك بذلك تحرمهم من إسهامك في تطورهم ونجاحهم. فإذا كانت المرة الوحيدة التي تحدثت فيها إليهم عن أهدافهم المهنية وأدائهم أثناء المراجعة السنوية، فإنك تفوّت مئات الفرص لمضاعفة نقاط القوة وتحسين الأداء إلى الحد الأقصى. أما إذا بقيت صامتاً في حين يرتكب مرؤوسوك الأخطاء، أو يحققون الأهداف، فإنك تلحق ضرراً كبيراً بهم وبنفسك وبالمؤسسة.

قدم هذا الدليل خطة سهلة وفاعلة لبناء علاقة التغذية الراجعة وإدارتها مع مرؤوسيك. ولا ريب أن القدرة على تقديم تغذية راجعة للمرؤوسين تعد مهارة يمكنك، بواسطة الممارسة، تطبيقها بثقة كبيرة وفاعلية مؤثرة.



قائمة التحقق من التغذية الراجعة

راجع هذه القائمة بانتظام لتتذكر العناصر الأساسية الضرورية لتقديم تغذية راجعة للمرؤوسين:

- قدم التغذية الراجعة بصورة متكررة.
- قدم التغذية الراجعة في الوقت المناسب، ولا تنتظر طويلاً بعد ملاحظة سلوك المرؤوس.
- حافظ على التغذية الراجعة سهلة وبسيطة.
- وفّر جواً خاصاً وحيادياً عندما تكون التغذية الراجعة متعلقة بسلوك يجب تصحيحه.
- ركّز على الحالة التي لاحظتها.
- صف سلوك المرؤوس دون تفسير الدوافع.
- اذكر تأثير سلوك المرؤوس.
- قدم لمرؤوسيك الاقتراحات والدعم لكي يغيروا سلوكهم.
- خذ أسلوب المرؤوس بعين الاعتبار، وكن مستعداً لأي معلومات مفاجئة.
- اعمل على تدعيم نقاط القوة لدى مرؤوسيك.
- اقتنص فرصة «الأداء الصحيح» للمرؤوسين.

كتب مقترحة للقراءة

Brutus, S., & Manoogian, S. (1997). The art of feedback. *Leadership in Action, 17*(3), 8-10.

Dorn, R. C. (1982). Performance problems: Taking action. *Issues & Observations*, 2(3), 6-7.

Fleenor, J. W., & Prince, J. M. (1997). *Using 360-degree feedback in organizations: An annotated bibliography*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

McCauley, C. D., Moxley, R. S., & Van Velsor, E. (Eds.). (1998). *The Center for Creative Leadership handbook of leadership development*. San Francisco: Jossey-Bass.

Roush, P. E. (1992). The Myers-Briggs Type Indicator, subordinate feedback, and perceptions of leadership effectiveness. In K. E. Clark, M. B. Clark, & D. P. Campbell (Eds.), *Impact of leadership* (pp. 529-544). Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Van Velsor, E., Leslie, J. B., & Fleenor, J. W. (1997). *Choosing 360: A guide to evaluating multi-rater feedback instruments for management development*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.



الخلفية

المشورة المقدمة في هذا الدليل مدعّمة بأبحاث مركز القيادة الإبداعية CCL وخبراته التعليمية، التي أظهرت على مر السنين:

(1) قيمة التقويم للتطوير.

(2) وقيمة التطوير النظامي/المنهجي.

لقد بقي التقويم من أجل التطوير بؤرة اهتمام مركز القيادة الإبداعية CCL منذ بداياته في عام 1970. في ذلك العام عين الدكتور روبرت دورن مديراً لبرنامج التطوير القيادي LDP، وكان قبل ذلك عضواً في فيلق السلام (Peace Corps) الذي مارس التقويم للاختيار، حيث تمَّ تقويم المتدربين لتحديد قدرتهم على أداء مهمات معيَّنة، ولكن دون إعلامهم بما عُرف عن كفاءاتهم.

كانت هذه أيضاً ممارسة راسخة في عالم الأعمال في ذلك الوقت، وجدت التعبير عنها في استخدام مراكز التقويم لاختيار المديرين الأكْفَاء، وأنشأ ميتشيغان بيل أوّل مركز منها عام 1958.

لكن فكرة دورن كانت مختلفة؛ فقد اعتقد أن أداء الموظفين سوف يتحسن إذا اطلعوا على تقويم أدائهم. واستُخدمت هذه الفكرة السهلة والفاعلة في برنامج التطوير القيادي LDP الذي يمثل بالطبع تجربة مكثفة في التغذية الراجعة.

كان من المفهوم أيضاً منذ البداية أن تطوير القدرة القيادية لا يمكن إنجازه عبر حدث واحد في مدة محددة. فتطبيق البرنامج كان يستغرق، في الأصل، عدة أسابيع قبل أن تملي الممارسة العملية إمكانية تكثيفه في أسبوع واحد. وتطور الفهم- الذي صاغته أبحاث مركز القيادة الإبداعية CCL عن دور التجربة في تعليم المديرين التنفيذيين، والجهد المبذول لمتابعة أداء المشاركين في هذا وغيره من برامج المركز - إلى إدراك ضرورة تطوير القيادة بواسطة عملية مستمرة ونظامية/ منهجية تؤدي فيها التغذية الراجعة المستمرة دوراً أساسياً.

يمكن العثور على شرح شامل لهذه الموضوعات في كتاب:

The Center for Creative Leadership Hand book of Leader ship Development (Jossey- Bass,1998).

وفي تقارير مركز القيادة الإبداعية CCL مثل:

How to Design an Effective System for Developing Managers and Executives (1996).



ملخص النقطة الأساسية

نظراً لإمكانية تدعيم الأداء المتطور، يجب على المديرين تزويد مرؤوسيهم بالتغذية الراجعة بكل حماس. ولكن هذا لا يحدث غالباً، فمعظم الموظفين يعملون دون الاستفادة من فوائد التغذية الراجعة الفاعلة. ولسبب من الأسباب، يجد المديرون صعوبة في تزويد مرؤوسيهم المباشرين بالتغذية الراجعة. ولكي تنجح في أداء دورك القيادي، يجب أن تتعلم كيف تجعل من التغذية الراجعة جزءاً من عملية تطوير قدرات موظفيك إلى أقصى حد. وأكثر من ذلك، يجب أن تتعلم كيف تقدم تغذية راجعة فاعلة: تمكّن ولا تضر؛ وبنّاءة: تقوي ولا تضعف.

إن تقديم التغذية الراجعة يمنحك غالباً أفضل فرصة لتعزيز السلوك الإيجابي وتغيير السلوك غير المقبول. عليك أيضاً تقديم التغذية الراجعة في الوقت المناسب دون الانتظار طويلاً للتعليق على سلوك الموظف المعني. إن جعل الموظفين يدركون الفرص الكامنة ويتخذون خطوات عملية بناءة لتحقيق الأهداف المطلوبة، يعد من الحوافز الأساسية لتقديم تغذية راجعة فاعلة للمرؤوسين. إضافة إلى أن التصدي لمشكلة الأداء يعد استخداماً مفيداً من استخدامات التغذية الراجعة.

عندما تقدم تغذية راجعة لمرؤوسيك، استخدم أسلوباً محدداً وسهلاً، وتجنب تفسير السلوك وتأويله. ومن المفيد أن تقتنص فرصة

أداء الموظفين لعملهم بطريقة صحيحة، بحيث لا تتركز تغذيتك الراجعة كلها على السلوك السلبي.

قـد يثير تقديم التغذية الراجعة رد فعل عاطفيـاً؛ لذا خذ بالاعتبار -عنـد التعامل مع التأثير العاطفي للتغذية الراجعة- شخصية الموظف وتفـرده؛ وتذكـر أن النـاسـ يعالجـون المعلومـات بطـرق مختلفة. فكر بالحالـة الصحية والمشكلات الشخصية والعائلية لموظّفك؛ واستفد من قدراته على حل المشكلات.

ومثلما هو حال بقية المهارات القيادية التي سبق وطورتها، قد يبدو تقديم التغذية الراجعة للمرؤوسين عملية غير طبيعية وغير مريحة في البداية. فلا تقلق إن لم تكن محاولاتك الأولية غير متقنة. اتخذ الخطوة الأولى. إن القدرة على تقديم التغذية الراجعة للمرؤوسين مهارة مهمة، ويمكنك، مع الممارسة، تطبيقها بثقة كبيرة وفاعلية مؤثرة.



منشورات ذات صلة

ONGOING FEEDBACK (التغذية الراجعة المستمرة)

تعدّ المعلومات المتعلقة بأدائك التي يقدمها زملاؤك ضرورية إذا أردت تطوير مهارات قيادية جديدة وصقل مهاراتك الحالية. وهذا الدليل يزودك بطريقة لضمان حصولك على تدفق ثابت من هذه التغذية الراجعة (No. 400 Stock).

FEEDBACK THAT WORKS (التغذية الراجعة الناجحة)

يعد تقديم تغذية راجعة للآخرين عن أدائهم تجربة تطويرية أساسية. ولكن ليست أنواع التغذية الراجعة كلها فاعلة في تحقيق الاستخدام الأفضل لتلك الخبرة. وهذا الدليل يوضح لك كيف تجعل تغذيتك الراجعة أكثر فاعلية بحيث يستفيد الآخرون من رسالتك (No. 405 Stock).

عند شرائك «مجموعة دليل التغذية الراجعة» (FEEDBACK GUIDEBOOK PACKAGE)، ستتلقى الكتب المذكورة أعلاه إضافة إلى دليل «تقديم التغذية الراجعة للمرؤوسين» (Giving Feedback to Subordinate) بأسعار مخفضة.



للمدير الممارس

دليل الأفكار العملية

تنمية القدرة على التكيف الثقافي

كيف تعمل متجاوزاً الاختلافات

جنيفر ج. ديل
دون برنس

نقلته إلى العربية
رزان إبراهيم


مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم
MOHAMMED BIN RASHID
AL MAKTOUM FOUNDATION

العبيكان
Obeikan

تنمية القدرة على التكيف الثقافي

كيف تعمل متجاوزاً الاختلافات



دليل الأفكار العملية

تنمية القدرة على التكيف الثقافي

كيف تعمل متجاوزاً الاختلافات

تأليف

جنيفر ج. ديل ودون برنس

نقلته إلى العربية

رزان إبراهيم

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم
MOHAMMED BIN RASHID
AL MAKTOUM FOUNDATION

العبيكان
Obeikan

Original Title
AN IDEAS INTO ACTION GUIDEBOOK
Developing Cultural Adaptability
How to Work Across Differences
Jennifer J. Deal and Don W. Prince

ISBN 1-882197-80-1

Published by: Center for Creative Leadership, Post Office Box 26300, Greensboro, North Carolina 27438-6300, (U.S.A.)

ISBN 9 - 620 - 54 - 9960 - 978

الناشر العبيكان Obeikan للنشر

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة الموسى للمكاتب
هاتف 2937574 - 2937581 فاكس: 2937588 ص. ب: 67622 الرمز: 11517

الطبعة العربية الأولى 1430هـ 2009 م

(ح) مكتبة العبيكان، 1430هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

ديل، جينيفر ج
تنمية القدرة على التكيف الثقافي./ جينيفر ج ديل؛ رزان إبراهيم.- الرياض، 1430هـ
40 ص؛ 14 × 21 سم. (سلسلة دليل الأفكار العملية)
ردمك: 9 - 620 - 54 - 9960 - 978
1. إدارة الأعمال 2. إدارة الأفراد أ. إبراهيم، رزان (مترجم)
ب. العنوان ج. السلسلة
ديوي 658.4 1430 / 411

صدرت هذه الطبعة باتفاقية نشر خاصة بين الناشر العبيكان Obeikan و 

امتياز التوزيع شركة مكتبة العبيكان Obeikan
المملكة العربية السعودية - العليا - تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة
هاتف 4160018 - 4654424 فاكس 4650129 ص. ب 62807 الرمز 11595

توطئة

سلسلة الكتب

دليل الأفكار العملية

تعتمد هذه السلسلة من الكتب على المعرفة العملية التي أنتجها مركز القيادة الإبداعية خلال أكثر من ثلاثين سنة من البحث والأنشطة التعليمية التي جرت بالمشاركة مع مئات الآلاف من المديرين والتنفيذيين. لقد اختلفت شراكة هذه المعرفة عن مثيلاتها في الأقسام الجامعية أو الهيئات المهنية أو المكاتب الاستشارية. والمركز ليس هو مجرد مجموعة من الأفراد المتمرسين (ذوي الخبرة)، على الرغم من أن مؤهلات كوادره تُعد متميزة جداً، وإنما يمكن النظر إليه على أنه مجتمع يشترك أعضاؤه بمجموعة من المبادئ، ويعملون معاً لفهم وإيجاد الاستجابة للتحديات القيادية والتنظيمية.

تهدف هذه السلسلة إلى إمداد المديرين بنصائح خاصة بكيفية إكمال مهمة تنمويَّة، وهي أول تحدٍّ من التحديات التي تواجه القيادة، وهي في سبيلها لتحقيق ذلك.

تحمل هذه السلسلة مهمة المركز التي تهدف إلى تقدم فهم وتنمية وممارسة القيادة لنفع جميع أفراد المجتمع. نحن نعتقد أنك سوف تجد أن هذه السلسلة - «دليل الأفكار العملية»، إضافة مهمة جداً لوسائل وأدوات القيادة.



مُحتَويَاتُ الكِتَابْ

الموضوع | الصفحة



خلاصة تنفيذية

ليس التفكير في الاختلافات الثقافية حول العالم مجرد تدريب فكري للمديرين العاملين في بيئة تتجه بسرعة نحو العالمية. إن القدرة على التواصل الفاعل عبر الاختلافات الثقافية، وفهم فن معالجة المواقف الاجتماعية المعقدة، ومعرفة عادات وأعراف ثقافات كثيرة، مهارات مهمة في مؤسسات اليوم. ولعل الأهم من امتلاك هذه المعلومات الثقافية الأساسية امتلاك مهارة «التكيف الثقافي» - وهي توفر الإرادة والقدرة على معرفة الاختلافات الثقافية وفهمها والعمل الفاعل وسطها. وتساعد مهارة التكيف الثقافي المديرين المعاصرين على إقامة العلاقات اللازمة لتحقيق نتائج في مؤسسات اليوم العالمية، وخاصة إذا كانت هذه العلاقات تتجاوز الحدود والثقافات. هذه القدرة تمكنهم أيضاً من التفاعل المثمر مع أناس يختلفون عنهم، سواء كانوا يعملون في الطابق التالي بنفس البناء أم في الجانب الآخر من الكرة الأرضية.



ما هي القدرة على التكيف الثقافي؟

مكان العمل العالمي اليوم أكثر تنوعاً وتعقيداً من ذي قبل. عندما يكون لدى المؤسسات وحدات عمل وعملاء وموظفون في كل مكان في العالم، يجد المديرون أنفسهم مضطرين للعمل عبر الزمن والمسافة والثقافات. ولكي ينجحوا في إقامة ورعاية علاقات تسمح لهم بالعمل المثمر مع الآخرين في هذه الظروف، على المديرين تبين الاختلافات والتشابهات بينهم وبين من يعملون معهم. فهذه الاختلافات تؤثر على التوقعات وأساليب العمل وآراء أصحاب السلطة وغيرها من القضايا. وهي كذلك تزيد من تعقد العمل الإداري، وتستدعي نوعاً جديداً من المرونة في معالجة الاختلافات والتغيير - التكيف الثقافي.

التكيف الثقافي هو توفر الإرادة والقدرة على معرفة ثقافات مختلفة وفهمها والعمل الفاعل وسطها، على أساس أن هذه التفاعلات ستثمر نتائج طيبة (تنجز المهام وتحقق الأهداف وترضي أطراف العمل عن علاقاتهم المهنية). وعلاقة ذلك بالمديرين الحريصين على استمرار نجاحهم واضحة، فالقدرة على التكيف الثقافي مهارة جوهرية للريادة في بيئة عالمية.

ما أهمية التكيف الثقافي؟

يأتي الموظفون على كل المستويات في المؤسسات المعاصرة إلى العمل بقيم وتوقعات وزوايا ورؤية - ثقافة - مختلفة. وتؤثر تلك الاختلافات على طريقة هؤلاء الأفراد في القيادة والإدارة والتفاعل مع الآخرين في هذه المؤسسات، وعلى كيفية إنجاز الأعمال.

للثقافة تعريفات كثيرة، ولكن فكرة واحدة تبرز في كل التعريفات، وهي أن الثقافة مشتركة. والثقافة تضم، بين ما تضم المعتقدات المتعلقة بالسلوك المقبول وغير المقبول داخل مجتمع أو جماعة من الناس. كما تضم القيم الراسخة والمعتقدات التي تؤثر على السلوك، ويمكن لمن هو خارج تلك الثقافة أن يُؤوِّلها تأويلات شتى. تشمل الثقافة كذلك توقعات عن تصرفات الناس في مواقف أو علاقات معينة.

يفهم كثير من الموظفين اليوم- بل كثير من الناس عموماً- أنهم يعملون ويحزمون ويحاطون بأناس لهم تركيبات عقلية وتوقعات تختلف حسب خلفياتهم. وقد يفهم موظفون كثيرون- ليسوا جميعاً- أن التعامل مع هؤلاء الناس بمنطق « ليس هكذا تجري الأمور هنا» لن ينجح في عالم يزيد ترابطه كل يوم. فالمديرون غالباً ما يتفاعلون يومياً مع نظراء ورؤساء ومرؤوسين مباشرين وغيرهم من ثقافات مختلفة، وغالباً ما يسيئون التصرف، ويسببون مواقف سوء فهم وإحباطات وضغوطاً كان يسهل تجنبها.

ولا يتوقع من المدير أن يعرف بدقة كيف يتصرف في مختلف الأماكن ومع مختلف الأشخاص. ولكنك من موقع المدير يمكن أن تقدر أهمية مهارة مثل مهارة التكيف الثقافي؛ لأن الناس الذين يعملون معك، يفكرون ويتصرفون بشكل مختلف عنك. ابدأ بنفسك إن أردت، ويمكن لورقة العمل في الصفحات (١٣-١٥) أن تساعدك على تقدير مستوى قابليتك للتكيف الثقافي.

بعد إتمام ورقة عمل القابلية للتكيف الثقافي، من المؤكد أنك ستكتسب فكرة طيبة عن قدرتك على العمل مع الآخرين المختلفين عنك ثقافياً. وبغض النظر عن درجتك، فإنك ستستفيد من تنمية قابليتك للتكيف الثقافي في كافة جوانب حياتك المهنية؛ لأنها ستزيد فاعليتك ومرونتك في موقع المدير.

عندما تتصادم العوامل

لنأخذ مثالاً بارزاً على كيفية تأثير الاختلافات الثقافية على النتائج من سفينة الفضاء المدارية «مارس كلايمن» (مناخ المريخ) التي تكلفت ١٢٥ مليون دولار. أطلقت إدارة الفضاء والملاحة الفضائية القومية تلك السفينة في نهاية عام ١٩٩٨ بهدف تثبيتها في مدار حول الكوكب الأحمر بعدها بعام. وقد نفذ فريقان من المهندسين أعمال البرمجة الملاحية للسفينة المدارية باستخدام نظامي قياس غير متوافقين- المتري (الأمتار والجرامات، مثلاً) والإنجليزي (القدم والرطل، مثلاً). ولم تلحظ قيادة المشروع ذلك أو تراجع عملية ترجمة وحدات القياس. وافترض كل فريق أن منهجه صحيح، ولم يتوقع أن يستخدم الفريق الآخر منهجاً مختلفاً. في ٢٣ سبتمبر ١٩٩٩، اقتربت السفينة من المريخ بارتفاع قرابة ٣٧ ميلاً، والمفروض أن يكون ٩٣ ميلاً، فاخترقت الغلاف الجوي الرقيق واحترقت في دقائق.

لماذا تصور كل فريق أن طريقته صحيحة؟ لأن كل فريق كان يعمل حسب مجموعة من القواعد والمعايير والتوقعات المحددة، غالباً ما يفترض الناس أن الآخرين يعملون حسب مجموعة القواعد التي يتبعونها، فإن لم يحدث وقع صراع (بل كارثة).

ورقة عمل القدرة على التكيف الثقافي

يتناول هذا النشاط القصير الاتجاهات والتصرفات المهمة للعمل مع أناس من بلاد أخرى. قدّر مستوى مهارتك الحالي على مقياس من ٠ إلى ٥، كما هو موضح أدناه، واكتب الرقم المناسب في الفراغ المقابل لكل جملة. ورقة العمل هذه تخصك وحدك، لذا كن صادقاً لأقصى درجة. المقياس كالتالي:

٥ = واحدة من أكبر نقاط قوتي.

٤ = شيء أجيده.

٣ = شيء أفعله، ولكني أحتاج أن أحسنه.

٢ = شيء أفعله، لكني في حاجة شديدة لتحسينه.

١ = شيء أعجز عنه.

٠ = لا أدري.

- أستطيع العمل بفاعلية بلغة أجنبية، ولو من خلال الترجمة.
- أنا حسّاس للاختلافات بين الثقافات.
- أحب أن أعايش ثقافات مختلفة.
- أعمل بجد كي أفهم وجهات نظر من ينتمون لثقافات أخرى عندما نعمل معاً.
- أنا سريع في تغير سلوكي لأتوافق مع بيئة جديدة (مثلاً عندما أرسل إلى بلد أجنبي).
- أستمتع بتحدي العمل في بلاد غير بلدي.
- أفهم كيف تؤثر الثقافة على طريقة الناس في التعبير عن اختلافهم.
- أستطيع استخدام الاختلافات الثقافية كمصدر قوة للمؤسسة.
- أنا على وعي بمعتقداتي الراسخة عند التعامل مع الآخرين.
- أعلم متى أتمسك بالقيم الشخصية، ومتى أراعي قيم الآخرين.
- أنجح في إخراج مسلماتي وقيمي أو معتقداتي ونظرياتي عند الآخرين إلى السطح قبل أن أتخذ قرارات مهمة.
- أستطيع معالجة الصدمة الثقافية.
- أستطيع تعديل أسلوب إدارتي حتى أوفي التوقعات الثقافية.

الدرجة الإجمالية.

حساب درجة ورقة العمل

٣٢- ٤٢ (الأدنى ٢٥٪)	مستجد	خبرتي محدودة في العمل عبر الثقافات، ولست على دراية كافية بكيفية تأثير ذلك على تفاعلاتي
٤٣- ٥٢ (متوسط ٥٠٪)	متوسط	أستطيع بجهد واع أن أتوقع الاختلافات الثقافية، وأرى وجهات نظر الآخرين، وأغير طريقة تفاعلي معهم.
٥٣ - ٦٤ (الأعلى ٧٥٪)	خبير	أستطيع بسهولة العمل عبر الثقافات، وربما بلغات متعددة. لي معرفة جيدة بثقافات كثيرة، وأستطيع أن أتبع أسلوباً مناسباً في أغلب تفاعلاتي.

تنمية قدرتك على التكيف الثقافي

ستزيد قدرتك على التكيف الثقافي مع اكتسابك معرفة ومهارات تسخدمها في التفاعل المثمر مع من يختلفون عنك، فكيف تنمي القدرة على التكيف الثقافي. هناك أربعةعناصر ضرورية.

- ادرس أصولك الثقافية.
- توقع مواجهة الاختلافات الثقافية.
- علّم نفسك جوانب من ثقافات مختلفة.
- ادخل في تجربة تفاعل ثقافي وتعلم منها.

ادرس أصولك الثقافية

تنمية القدرة على التكيف الثقافي لا تعني أن تغير شخصيتك أو تتخلى عن هويتك الثقافية. (حتى لو كنت تعمل في بلد آخر أو ثقافة أخرى يمكنك

أن تتعلم التكيف، ولكن التوجه الثقافي الأساس لا يتوقع أن يتغير) أحد عناصر تنمية القدرة على التكيف الثقافي هي فهم خلفيتك الثقافية وكيف تؤثر عليك. كل منا يعمل في «منطقة راحة ثقافية» ويرى العالم من خلال عدسة عملية تكييف ثقافي محددة. تؤثر الثقافة على رؤانا في موقف ما وتأويلاتنا لتصرفات الآخرين وأفعالنا وردود أفعالنا. الوعي بهذه المؤثرات ضروري لتنمية المرونة عبر الثقافية.

إن الدراية التامة بأصولنا الثقافية تساعدنا على تجنب الحكم على الآخرين بغير وعي أو توقع أن يفكر الآخرون ويشعروا ويتصرفوا على طريقتنا. الحكم المسبق رد فعلٍ طبيعي عندما تجذبنا هذه التفاعلات خارج منطقتنا المريحة. يفضل معظمنا أن تكون الأشياء سهلة التنبوء، مألوفة، مريحة. وعندما نواجه اختلافاً، ربما نشعر بالإثارة ونسعى لتبنيه. ولكن كلما أوغلنا بعيداً عن منطقة راحتنا (لا سيما إذا كنا نتعامل مع اختلافات تهدد طريقتنا في فهم العالم) نجد فينا نزوعاً للانسحاب إلى حيث نشعر براحة أكبر، وهو ما يسميه مركز القيادة الإبداعية «استجابة القفزة الخلفية».

ليس القفز إلى الخلف خطأ، بل من الضروري أن ننسحب من الخبرة الجديدة، حتى نتأملها ونفهمها وندمجها في فهمنا للعالم. ومن طرق زيادة قدرتك على التكيف الثقافي أن تخرج عن منطقة راحتك، وتقيم فترة في مناطق غير مألوفة وغير مريحة. صحيح أنه من غير المريح أن تزيد تعرضك لأناس مختلفين في طريقتهم في أداء الأشياء. وحتى تستفيد من استجابة قفزتك الخلفية بأقصى درجة، حاول أن تبقى فترة أطول في المكان «غير المريح» مع التأكد من قدرتك على العودة إلى حيث تشعر بالراحة. ستمنحك هذه الفترة المؤقتة الوقت والمساحة لدمج خبرات جديدة في مخزونك من الذكاء والمعرفة الثقافية واكتساب الثقة على الخروج من منطقة راحتك مرة أخرى.

توقع مواجهة الاختلافات الثقافية

يتميز المديرون الفاعلون بيقظة في اكتشاف أثر الاختلافات الثقافية في مكان العمل. ويبحثون عن إشارات تدل على حضورها في أي موقف. وتشمل الاشارات أشياء مثل الارتباك والإحباط والتوتر والانزعاج وفشل التواصل. هذه الأشياء غالباً ما توجدمع بروز الاختلافات الثقافية.

من الممكن المبالغة في تقدير أثر الاختلافات الثقافية، ولكن الخطر الأعظم بالنسبة للمديرين هو التهوين من أثرها، فقد يحدث ذلك غفلةً عند نشوء نزاع أو مشكلات أداء أو تحديات قيادية أخرى. وينطبق هذا بشكل خاص على العلاقات التي تكون فيها الاختلافات غير بارزة أو تحت السطح. لنفكر في عضوين في فريق دولي، مثلاً، يأتي أحدهما من أستراليا والآخر من الولايات المتحدة. ولأن بينهما سمات مشتركة (لون البشرة واللغة المشتركة، مثلاً)، فإنهما يفترضان بلا وعي أنهما ينظران إلى العالم بالطريقة نفسها. ولكنهما يفاجأان ويرتبكان عندما يجدان أن اتجاه كل منها مختلف فيما يتعلق بالسلطة والإنجاز الشخصي والمزاج، مما يسبب إحباطاً خفيفاً وسوء فهم. هذه المشاعر وردود الأفعال قد تعوق عمل الفريق - أي العمل الذي تتولى مسؤوليته بوصفك مديره. إن تمييز الاختلافات التي يمكن أن تسبب الارتباك أو النزاع خطوة مهمة نحو تنمية المرونة في علاقاتك بمن يختلفون عنك، أي بناء القدرة على التكيف الثقافي.

علّم نفسك جوانب من ثقافات مختلفة

من طرق زيادة فهمك للاختلافات الثقافية، الذي يساعدك على سرعة التقاط الإشارات التي تبين وجود الاختلافات: أن تتعلم المزيد عن كيفية رؤية الثقافات الأخرى لجوانب مهمة من العمل والحياة. تحديداً يوجد سبعة أبعاد ثقافية كبري تنفعك في تفسير تلك الاختلافات.

١ – مصدر الهوية وتعبيراتها (جمعي/ فردي).
٢ – مصدر السلطة وتعبيراتها (متساوٍ / غير متساوٍ).
٣- أهداف الإنجاز ووسائله (قاسية/ رقيقة).
٤- الاستجابة إلى عدم اليقين والتغير (ديناميكية/ مستقرة).
٥- وسائل اكتساب المعرفة (عملية – تأملية).
٦- الموقف من الوقت (ممدود/ وفير).
٧- الاستجابة للبيئة الطبيعية والاجتماعية (الفعل/ السكون).

برغم وجود جزء من هذه الأبعاد السبعة في كل ثقافة، فإن الثقافات تختلف فيما توليه من أهمية لكل بعد منها.

وتبرز هذه الأبعاد عند مقارنة ثقافات من دول مختلفة. ولنراجع الأوصاف في الصفحات (١٨-٢٤) حتى نرى كيف تنظر الثقافات المختلفة إلى العمل والحياة.

البعد الثقافي ١

مصدر الهوية وتعبيراتها

جمعي	فردي
أهل الثقافات القريبة من الطرف «الجمعي» في المتصل يعرِّفون أنفسهم من خلال المؤسسة، أو القبيلة، أو العشيرة، أو العائلة التي ينتمون إليها. يتوقعون ويتوقع منه إظهار الولاء والدعم نحو جماعتهم أو مؤسساتهم مقابل الحماية والوظيفة الدائمة وإحساس الانتماء. ويمكن توقع ذلك في بلاد منها المكسيك والصين وأندونيسيا	أهل الثقافات القريبة من الطرف «الفردي» من المتصل يعرِّفون أنفسهم من خلال إنجازاتهم وأسرتهم المباشرة. يتوقعون ويتوقع منهم أن يعتمدوا على أنفسهم، ويبادروا ويرسموا مستقبلهم بأيديهم. ويمكن توقع ذلك في بلد مثل الولايات المتحدة وأستراليا والسويد.
هل تجد صعوبة في التعامل مع أناس يتوقعون مستويات غير معقولة من الولاء؟ هل تجد صعوبة في التعامل مع أناس ليس لديهم الولاء الكافي؟ كيف تؤثر هذه الاختلافات الثقافية على عملك؟ كيف تستجيب لهذه الاختلافات؟ كيف يمكنك تغيير ردود أفعالك وسلوكك حتى تفهم هذه الاختلافات الثقافية في القيم والرؤى وتتكيف معها؟	

البعد الثقافي ٢

مصدر السلطة وتعبيراتها

غير متساوٍ	متساوٍ
يتوقع أهل الثقافات القريبة من الطرف «غير المتساوي» في المقياس ويقبلون اختلافات كبيرة في السلطة والمكانة والميزات. والأنظمة الهرمية تعد تعبيراً عند عدم المساواة وهي تشبع حاجة التبعية والنظام والأمن يفضلون أن يكون الرؤساء مستبدين حيزين يأخذون زمام المبادرة والقرارات ويتولون مسؤولية الوفاء بحاجات مرؤوسيهم. ولا يرى من يملكون السلطة ومن لا يملكونها أنهم سواء وجدياً. يمكن توقع ذلك في بلاد مثل السعودية والمكسيك والفلبين.	يتوقع أهل الثقافات القريبة من الطرف «المتساوي» في المقياس أن اختلافات درجة السلطة بين أعضاء تلك الثقافة في الحد الأدنى. ويرون الأنظمة الهرمية تعبيراً عن عدم المساواة في الأدوار أنشئت لتسير العمل أو حسب الكفاءة، وليس لتحديد قيمتهم في المجتمع. يطلبون أن يكون «الرؤساء» قريبي المنال وأن يشاوروهم. ويرى من يملكون السلطة ومن لا يملكونها أنهم متساوون وجودياً. ويمكن توقع ذلك في بلاد مثل الدنمارك والسويد والولايات المتحدة.

هل يصعب عليك التعامل مع أناس يتوقعون أن يعاملوا كما يعامل المسؤولين تماماً؟ هل يصعب عليك التعامل مع من يرفضون التعامل مع مرؤوسيهم المباشرين بالاحترام المستحق، لأنهم أدنى في الترتيب المؤسسي؟ كيف تؤثر هذه الاختلافات الثقافية على عملك؟ كيف تستجيب لها؟ كيف يمكنك تغيير ردود أفعالك وسلوكك حتى تفهم هذه الاختلافات الثقافية في القيم والرؤى وتتكيف معها؟

البعد الثقافي ٣

أهداف الإنجاز ووسائله

قاسية	رقيقة
يسعى أهل الثقافات القريبة من الطرف «القاسي» من المقياس إلى دلائل ملموسة على النجاح والتقدم مثل الدخل المرتفع والترقي المهني أو العمل في شركة مرموقة. يريدون التفوق ويعجبون كثيراً بالمنجزين. يؤدي العمل دوراً مركزياً في حياتهم. يقدرون التنافس والحسم. يمكن توقع ذلك في بلاد مثل اليابان والمكسيك والولايات المتحدة.	يسعى أهل الثقافات القريبة من الطرف «الرقيق» من المقياس إلى التعاون والإجماع والتضامن بين أعضاء مجتمعهم ومجتمعات الآخرين. لديهم تعاطف نحو الأقل حظاً ويقدرون الاعتدال. يفضلون شعار «اعمل لتعيش» على «عش لتعمل» يولون قيمة أكبر للإنجازات غير الملموسة مثل علاقات العمل الجيدة وقضاء الوقت مع الأسرة والأصدقاء أو خدمة الآخرين. يمكن توقع ذلك في بلاد مثل الدنمارك والنرويج والسويد.
هل تجد صعوبة في التعامل مع أناس يضعون العلاقات قبل تحقيق النتائج؟ هل تجد صعوبة في التعامل مع أناس مستعدين أن يدوسوا الآخرين حتى يحققوا نتائج؟ كيف تؤثر هذه الاختلافات الثقافية على عملك؟ كيف تستجيب لهذه الاختلافات؟ كيف يمكنك تغيير ردود أفعالك وسلوكك حتى تفهم هذه الاختلافات الثقافية في القيم والرؤى وتتكيف معها؟	

البعد الثقافي ٤

الاستجابة لعدم اليقين والتغير

ديناميكي	مستقر
أهل الثقافات القريبة من الطرف «الديناميكي» في المقياس يقبلون عدم اليقين أو الغموض كجزء طبيعي من الحياة. يقبلون الصراع والخلاف والتنافس كأمور عادية، بل يعتبرونها نافعة، هم على استعداد لخوض المخاطر ولو في ظروف غير مألوفة. يقدرون المرونة وقابلية التكيف ومنفتحين على تعديل القواعد الموجودة أو التنظيمات حسبما يقتضي الموقف. يمكن توقع ذلك في بلاد مثل الدنمارك والسويد والولايات المتحدة.	أهل الثقافات القريبة من الطرف «المستقر» في المقياس أقرب إلى رفض المخاطرات غير المألوفة أو المواقف غير المحسوبة. يتوترون عند مواجهة التغيرات أو الصراع أو التنافس في عملهم، وسيحاولون تجنب استخدام قواعد وتنظيمات وسياسات بدقة. يسبب عدم اليقين لهم انزعاجاً وضغطاً، ويشعرون بضرورة تجنب الأخطاء والفشل. يمكن توقع ذلك في بلاد مثل اليونان وفرنسا واليابان.

هل تجد صعوبة في التعامل مع أناس يريدون طوال الوقت تغيير الأشياء ودونما سبب واضح؟ هل تجد صعوبة في التعامل مع من يقاومون كل تغيير يطرأ؟ كيف تستجيب لهذه الاختلافات الثقافية؟ كيف تؤثر هذه الاختلافات الثقافية على عملك؟ كيف يمكنك تغيير ردود أفعالك وسلوكك حتى تفهم هذه الاختلافات الثقافية في القيم والرؤى وتتكيف معها؟

البعد الثقافي ٥

وسائل اكتساب المعرفة

عملي	تأملي
أهل الثقافات الواقعة على الطرف «العملي» من المقياس يقدرون أهمية الحقائق، والبيانات الوضعية والتجربة. إنهم على استعداد دائم للتجريب وحل المشكلات بالأسلوب العلمي القائم على التجربة والخطأ. يستهويهم البحث الميداني ودراسة الحالة والتعلم العملي، ويثمنون عالياً المنهج العلمي (الملاحظة والفرضية والاختبار) في تحديد وحل المشكلات. يمكن توقع هذه الرؤية في دول مثل الولايات المتحدة والسويد وهولندا.	أهل الثقافات الواقعة على الطرف «التأملي» من المقياس يقدرون النماذج المفهومية ويتبنونها في توجيه أعمالهم. يفضلون فهم المبادئ العامة وراء المشكلة، أو تطوير شعور حدسي بها مثل المشروع بمحاولة حلها، يعجبهم الألق الفكري والتفكير الاستنتاجي، لكنهم لا يشعرون كثيراً بالحاجة إلى التجريب في التوصل إلى حل. يقدرون كبار المفكرين ويفضلونهم على الأشخاص العمليين. يمكن توقع هذه الرؤية في دول مثل فرنسا والمكسيك والمملكة العربية السعودية.
هل تجد صعوبة في التعامل مع أشخاص يجربون الأشياء قبل أن يفكروا بها؟ هل تجد صعوبة في التعامل مع أشخاص يفضلون قضاء أوقات طويلة في التفكير بالمشكلة وتحليلها «الشلل التحليلي» كما يسميه بعضهم)؟ كيف تؤثر هذه الاختلافات الثقافية على عملك؟ ما هي ردة فعلك على هذه الاختلافات؟ كيف يمكن أن تغير سلوكك وردود أفعالك لتعليل تلك الاختلافات في القيم والمنظورات والتكيف معها؟	

البعد الثقافي ٦

الموقف من الوقت

محدود	وافر
أهل الثقافات القريبة من الطرف «المحدود» على المقياس يتعاملون مع الوقت باعتباره مورداً شحيحاً، يرون أن الزمن خطي وأحداث الحياة متسلسلة، لذلك يعملون في الحاضر من أجل المستقبل. يعتقدون أن الوقت لا يجب أن يهدر، ويريدون أن تبدأ الاجتماعات في أوقاتها المحددة. يحبون أن يبقوا مشغولين، ويحتاجوا إلى رؤية نتائج ملموسة على المدى القريب. يؤمنون أن كل دقيقة يجب استغلالها بحكمة، ويقدروا قيمة وقتهم وأوقات الآخرين. يمكن توقع هذه الرؤية في دول مثل الولايات المتحدة وألمانيا وأستراليا.	أهل الثقافات القريبة من الطرف «الوافر» على المقياس يتعاملون مع الوقت وكأنه متاح للأبد. من وجهة نظرهم، لا يمكن إضاعة الوقت، والمواعيد النهائية والأوقات المناسبة مجرد تعابير عن النوايا وليست التزامات. يفضلون الحياة التي تنشأ عن اللحظة الراهنة، وتتيح الاشتراك المتعدد والمتزامن مع الأشخاص والفرص المتاحة حولهم، يقدسون الماضي كي يعيشوا الحاضر بكليته، ولا يروا جدوى من إنجاز الأعمال في وقتها أو إتمامها ضمن المدة المحددة لها. يمكن توقع هذه الرؤية في دول مثل المكسيك وإيران والمملكة العربية السعودية.

هل تجد صعوبة في التعامل مع أشخاص لا يحترمون الوقت؟ هل تجد صعوبة في التعامل مع أناس صارمين أكثر من اللازم في برامج عملهم ومواعيدهم النهائية؟ كيف تؤثر هذه الاختلافات الثقافية على عمل؟

ما هي ردة فعلك على هذه الاختلافات؟

كيف يمكن أن تغير ردود أفعالك وسلوكك لتعليل هذه الاختلافات في القيم والمنظورات الثقافية والتكيف معها؟

البعد الثقافي ٧

الاستجابة للبيئة الطبيعية والاجتماعية

فعل	سكون
أهل الثقافات الواقعة على طرف «الفعل» من المقياس يفضلون تشكيل حياتهم ومحيطهم بطريقة فاعلة. يقدرون النشاطات التي جرى التخطيط لها بدقة والتي تحسن أوضاعهم. يستخدمون التكنولوجيا وسيلة لتحقيق تقدم باتجاه حياة أفضل وأكثر كمالاً. يثمنون عالياً التحكم في مقدرات حياتهم وبيئتهم. يمكن توقع هذه الرؤية في دول مثل الولايات المتحدة والصين واليابان.	أهل الثقافات الواقعة على طرف «السكون» من المقياس يشعرون بالحاجة إلى العيش ضمن الحدود الطبيعية لبيئتهم. يرون أنفسهم جزءاً من تلك البيئة، ويتقبلون ما تهبهم الحياة لا يسعون إلى السيطرة على بيئتهم عبر استخدام التكنولوجيا، بل يفضلون طريقة حياة مستقرة ومسترخية تتيح لهم العيش الآن، وهنا يثقون أن الأمور ستسير على ما يرام في نهاية المطاف، ويقدرون التناغم مع العالم المحيط. يمكن توقع هذه الرؤية في دول مثل فرنسا والسويد والنرويج.

هل تجد صعوبة في التعامل مع أناس يحتاجون إلى السيطرة على محيطهم؟

هل تجد صعوبة في التعامل مع أناس لا يرغبون في السيطرة على بيئتهم؟

كيف تؤثر هذه الاختلافات الثقافية على عملك؟

كيف تتعامل مع هذه الاختلافات؟

كيف يمكن أن تغير ردود أفعالك وسلوكك لتقليل هذه الاختلافات في القيم والمنظورات الثقافية والتكيف معها؟

قارن بين التوصيفات والأمثلة الواردة في جداول الأبعاد الثقافية وبين تجاربك الشخصية. هل تجد اختلافات مع الآخرين حول هذه الأبعاد؟

إن مراجعة تلك التوصيفات مجرد واحدة من فرص التعلم العديدة، التي يمكنك استغلالها لزيادة وعيك بالثقافات الأخرى، وقدرتك على تعلم أشياء مفيدة عن تلك الثقافات، تتجاوز الكتب ومقررات اللغات الأجنبية، على أهميتها، فهي تتضمن تجاربك وخبراتك مع الثقافات الأخرى وقدرتك على التعلم من هذه التجارب. فيما يلي بعض الاقتراحات لنشاطات توفر لك طيفاً واسعاً من فرص وتجارب التعلم:

تعلم من الآخرين

لعل في مؤسستك أفراداً على درجة عالية من الوعي الثقافي والخبرة. ابحث عنهم واتخذهم مدربين وقدوة، قد يكون بعضهم قادة عالميين حقيقيين، قادرين على الإدارة عبر الثقافات والدول والمناطق الزمنية؛ وقد يكون بعضهم قادرين على التواصل مع الآخر عبر الاختلافات الثقافية.

تعلم الخبرات التي يتمتعون بها وكيفية تطويرها، يمكنك كذلك الاستفادة من المدرب المتعيِّن ثقافياً - وهو شخص يساعدك على إقامة وتطوير علاقات مع أناس من داخل ثقافته. قبل سفرك للعمل في الهند، مثلاً، يمكنك دعوة صديق أو زميل عمل هندي إلى الغداء، للإجابة عن بعض الأسئلة أو تقديم النصح والإرشاد، أو إثبات ما إذا كانت المعلومات الواردة في الكتب الإرشادية صحيحة.

ابحث عن تحديات في العمل

قد تكون التحديات عبر - الثقافة موجودة لتوها في موقع عملك، أو يمكنك السعي وراءها كتجربة تطويرية. إذا كان موظفوك أو أعضاء فريق عملك أو زبائنك متنوعين ثقافياً، فإنك في أحد أفضل مختبرات التعلم المتوافرة وأكثرها فاعلية. أو لعلك تتمتع بفرقة قيادة فريق عمل متوزع جغرافياً، أو المشاركة في مشروع عالمي ما. هل يجري تكليفك أحياناً بمهامات دولية في عملك؟ يقول العديد من المديرين: إن هذا النوع من التحديات فاعل ومجدٍ لبناء القدرة على التكيف الثقافي. لكن قد تجد صعوبة في البدء بمهام دولية. حاول البحث عن تحديات ثقافية في مجالات أضيق. تطوع للمساعدة في استضافة المديرين الدوليين العاملين في مؤسستك عندما يزورون منطقتك، مثلاً.

سافر إلى الخارج حين تستطيع ذلك

أصبح السفر إلى الخارج، سواء بقصد العمل أو لأسباب شخصية، متاحاً للكثيرين. حاول أن تتجاوز أسلوب الرحلات السياحية المبرمج، واختبر الثقافة الجدية عن قرب أكثر وبشكل حقيقي إن اتيحت لك الفرصة. لا تقيد نفسك بمناطق ومجالات الجذب السياحي التقليدية، بل قم بزيارة المكتبات والأسواق والمقاهي وأحد مراكز الطلاب في جامعة ما؛ لتحصل على إحساس شخصي بالمكان الجديد. إذا كان هناك من يستضيفك في هذه الدولة فتلك تجربة تعلم فريدة وغنية قد تعود عليك بفوائد كثيرة.

اختبر الثقافات المختلفة حيث تكون

لا يتحتم على معظمنا ركوب الطائرة والسفر إلى الخارج لاختبار ثقافات متنوعة، فهناك طرق كثيرة أخرى لتوسيع آفاقنا الثقافية. مجرد

اختيار مطعم جديد أو توسيع لائحة الأفلام التي تفضل مشاهدتها يمكن أن يمنحك ببساطة تجربة ثقافية مميزة. الأفلام الأجنبية أو محطات التلفزة، أو أشرطة الفيديو، تفتح اليوم نوافذ مشرعة على الثقافات الأخرى، وتقدم إشارات محلية وتاريخية تحمل في طياتها رسائل ثقافية محددة. على سبيل المثال، يقدم فيلم «كراوتشنغ تايغر» («النمر الرابض» أو «هِدِنْ دراغون» («التنين الخفي»)، وكلاهما ظهر في الولايات المتحدة عام ٢٠٠٠، رؤية متبحرة عن البوذية، والأساطير الصينية، وعالم التصوف والروحانيات الشرقية، وعن المكانة التي يحتلها الولاء والشرف في تلك الثقافات، والتابوات الاجتماعية والتاريخية التي فرضت على النساء والرجال أدواراً نمطية متباينة.

تشجع معظم المدن اليوم المناسبات الثقافية المتنوعة، التي تقدم مختلف أنواع المسرحيات والموسيقى والفنون من أنحاء العالم كافة. هناك أيضاً معارض وأسواق وتجمعات إثنية تشعرك بنكهة الثقافات الأخرى وأنت في بلدك. ابحث عن فرص التفاعل عبر الثقافات، كتدريس لغة أجنبية، أو السفر والسياحة، أو العمل مع اللاجئين، أو تدريب فريق من الأطفال الأجانب في رياضة ما.

تعلم لغة أجنبية

كلما ازداد عدد اللغات الأجنبية التي تتحدثها، ازدادت درجاتك على سلم التكيف الثقافي. فتحدث لغة أجنبية يجعلك مهيئاً نفسياً لأن تكون أكثر ابتكاراً وذكاء في مجال الأعمال، وأكثر قابلية للتكيف مع الاختلافات الثقافية في موقع العمل. علاوة على ذلك، كل لغة أجنبية تتقنها تساعدك

على فهم ثقافة أخرى واحدة على الأقل، لأن التراكيب اللغوية والنحوية فيها تعكس الكثير من طرائق تفكير تلك الثقافة. إن تعلم أي لغة رئيسة يضعك في موضع تتواصل فيه بسهولة وفاعلية مع ملايين الأشخاص الآخرين. حتى ولو لم تكن مهيئاً لأن تتحدث عدة لغات بطلاقة. يمكنك تعزيز قابليتك للتكيف الثقافي بتعلم بعض المفردات وصيغ الترحيب والتحية الأساسية.

اتبع دورات تدريب القادة أو تعليم الموظفين التنفيذيين في بلد آخر

تقدم دورات تعليم الموظفين التنفيذيين بيئة تعلم آمنة تتفاعل فيها مع أقرانك من دول مختلفة، وتجرب فيها ألواناً جديدة من الأطعمة، وتدرك منظورات الآخرين عن ثقافتك الأم، وتختبر ثقافات الآخرين وتتعلم منها بطرق شتى. كما إن القيام برحلة مخفضة في عطلة نهاية الأسبوع إلى بيئة ثقافية مختلفة قد يعزز إمكانات التعلم والتكيف الثقافي لديك.

اقرأ عن الثقافات الأخرى

يمكنك تعلم الكثير عن الثقافات الأخرى بقراءة بعض المعلومات التاريخية والجغرافية والسياسية المتوافرة لديك. قراءة كتاب عن تاريخ أسبانيا، مثلاً، يساعدك على فهم الأسباب التي تجعل مدينة كاستيلية، كمدريد تختلف إلى هذا الحد عن مدينة كاتالونية، كبرشلونة (وتساعدك من ثم على فهم أهمية ذلك لدى تفاعلك مع شخص أسباني). كذلك من المهم جداً متابعة آخر المستجدات السياسية وأخبار وأحداث العالم بالنسبة لشخص ناضج ثقافياً. وتيسر شبكة الإنترنت والقنوات الفضائية تلك المهمة إلى حد كبير، كما تظهر على شبكة الإنترنت معظم الصحف العالمية - كصحيفة «الإنترناشونال هيرالد تريبيون» ومجلة «الإيكونومست» في حين تقدم معظم محطات التلفزة نشرات إخبارية عن مختلف مناطق العالم. إضافة إلى القراءة عن ثقافات العالم الأخرى، يشكل

الأدب الروائي تكتيكاً تعليمياً فاعلاً، ويظهر أمثلة واضحة عن التأثير الثقافي على الموضوعات الإنسانية المشتركة.

مراقبة الممارسين

مراقبة الآخرين طريقة مفيدة لتعلم المزيد عن سلوكهم، وقد تتيح لك فرصة أفضل لتفهم ردود أفعالك تجاهها. راقب طائفة واسعة ومتنوعة من الناس حولك، وسوف تتعلم أشياء كثيرة عن الحاجة إلى الفضاء الشخصي، أو المعتقدات الشائعة حول استخدام الفضاء العام، وما إذا كان الآخرون يقضون أوقاتاً طويلة في الثرثرة على موائد الطعام، وما هي مظاهر سلوكهم التي تزعجك أو قد تدفعك إلى تبني سلوك سلبي تجاههم. كلما ازدادت معرفتك بالآخرين وبنفسك عبر هذه التجارب، أصبحت أكثر قابلية للتكيف الثقافي، لأنك تتفهم بواعث سلوكك وسلوك الآخرين بشكل أفضل، وتستطيع من ثم تغيير ردود أفعالك.

ما هو القاسم المشترك بين كل هذه الاقتراحات؟ إنها جميعاً تلزمك بالتفكير والعمل خارج إطار المنطقة الثقافية التي ترتاح وتنزوي فيها. بالطبع، الانخراط في مثل تلك النشاطات لا يضمن نجاح عملية التكيف الثقافي، لكن استخدام المزيد من هذه الأساليب يضاعف قدرتك على استنباط وتطوير طرق جديدة للعمل والتفكير.

جرب التفاعلات عبر الثقافية وتعلم منها

هل حدث يوماً شيء طريف أو محرج أو غريب نتيجة سوءالفهم الثقافي، كأن تخطئ في طلب الوجبة لأنك لم تفهم لائحة الطعام، أو تستخدم لفظة عامية غير مقبولة لأنك لم تعرف الفروق الدقيقة وأطياف معاني بعض

الكلمات في لغة أجنبية؟ كلنا تقريباً يتذكر حالات مشابهة، وهذه التجارب الشخصية بحد ذاتها فرص تعلم نادرة وغنية، لأن الاختلافات الثقافية فيها جلية لدرجة أنك تتذكرها بوضوح وتعرف ردة فعلك تجاهها (لعلك ضحكت على الخطأ الذي ارتكبته أو ربما شعرت بالإحراج وسارعت إلى الاعتذار).

ارجع بمخيلتك إلى حالة كهذه واجهت فيها قدراً من الارتباك والإحراج نتيجة سوء فهم ثقافي، وبعد أن تفكر ملياً في الحادثة برمتها، حللها باستخدام الأسئلة التالية: لماذا كانت التجربة محرجة/ مربكة؟ ما الذي أسيئ فهمه؟ لماذا أسيئ فهمه؟ ما هي (بالتحديد) المنظورات المختلفة المؤثرة في تلك الحادثة؟ ما الذي تعلمت منها؟ إذا لم تتعلم شيئاً، أو إذا لم يتغير سلوكك ألبتة، فلِمَ ذلك؟

إن تحليل تلك التجارب الشخصية أو التفكر في مضامينها قد يساعدك على تفهم استجابتك عندما دفعتك الاختلافات الثقافية إلى الشعور بالضيق والانزعاج – وهذا هو العنصر الرابع في تنمية قدرتك على التكيف الثقافي. استخدم تلك التجارب لاكتشاف الاختلافات التي سببت ردة فعلك.

غيّر سلوكك إذا كان ذلك ضرورياً بحيث تتصرف بطرق تخفف حدة النزاع، وتبني الثقة، وتنمي الفاعلية الشخصية والمؤسسية.

مثل هذا التحليل لتجاربك واستجابتك يجعلك تؤدي دور «الإنثروبولوجي المتنقل»، حيث تراقب وتضع فرضياتك وتختبر أفكارك، وتعمل باستمرار على صقل وتشذيب ما تعلمته. استخدم المعلومات التي جمعتها من تلك العملية لفهم الحالة المحددة، والمنظورات الثقافية المتباينة للمشاركين، وحاول التوصل إلى قرار حول التصرف السليم، سواء في تلك الحالة أم في حالات مماثلة. بالطبع، ليس من السهل إتقان هذه العملية التحليلية، لكن الممارسة الدؤوبة ستساعدك على تطوير مستوى مهارة مقبولة.

ضع نفسك موضع «الإنثروبولوجي المتنقل»واسترجع تجاربك الشخصية في أوضاع ثقافية مختلفة وتأملها بإمعان. دع جانباً لبرهة مشاعرك حول الموضوع وتجاه سلوك الشخص الآخر. اتبع الخطوات الثلاث التالية أثناء تذكرك الحادثة: تقويم/ فرضية/ فعل - ويمكنك حفظها اختصاراً باسم : «ت. ف. ف»، وتعمل على النحو الآتي:

التقويم: حاول أن تتذكر ما قاله الأشخاص المشاركون في الحادثة وما فعلوه. اكتب أو سجل ذكرياتك عما حدث وعن طريقة تفاعل الأشخاص المعنيين. وصِّف سلوكهم كما تتذكره دون تأمل أو تخمين الأسباب الكامنة وراءه.

الفرضية: راجع توصيفاتك. لماذا برأيك حدث ما حدث وعلى ذلك النحو؟ من خلال ما تعرفه وماتعلمته عن الأبعاد الثقافية، فكر كيف يمكن أن تشكل تلك الأبعاد الأساس الذي تقوم عليه بعض أو كل مظاهر السلوك التي وصفتها، ثم سجل أو دون إجاباتك. هل فكرت أثناء الحادثة بالبواعث التي دفعت الأشخاص المشاركين إلى التصرف بتلك الطريقة؟ هل توقعت أن يتصرف سلوكهم في تلك الحالة؟ قارن بين استعراضك الأحداث (مستفيداً من تنامي وعيك الثقافي) وبين ذكراها لديك - هل تنظر إلى الحادثة بطريقة مختلفة الآن؟ هل كانت توقعاتك وتخميناتك في محلها، وما مدى قربها أو بعدها عن جدة الصواب كما تراها الآن؟

الفعل: توقع تصرفاتك في حالة مشابهة الآن، اعتماداً على معرفتك الحالية بالأبعاد الثقافية التي أدت إلى مختلف مظاهر ذلك السلوك. فكر بما فعلته آنذاك وبردود أفعال الآخرين تجاهه. هل توقعت تلك الاستجابات وقت حدوثها؟ ما هي البدائل التي كان بمقدورك القيام بها؟ ما ردود الأفعال التي كان يمكن أن تواجهها لو تصرفت بطريقة مختلفة في تلك

الفترة؟ عندما تبدأ باستخدام هذه العملية المفصلة وتطبيقاتها في الحالات الراهنة، اطرح أسئلة مشابهة، وتصرف بطريقة تساعدك على اختبار مدى صحة افتراضاتك.

إن استخدام مقاربة «ت. ف. ف» في تقويم الحالات الراهنة والتفاعلات الماضية على حد سواء طريقة ممتازة، تعلمك من أخطائك وتجعلك أكثر قدرة على التكييف الثقافي. إذا كنت تعتقد أنك بحاجة إلى المزيد من التدريب على لعب دور «الإنثروبولوجي المتنقل»، يمكنك تطبيق طريقة «ت.ف.ف» على حالات وأوضاع أخرى. تماماً كما تفحصت الأبعاد والتوقعات الثقافية لدى مشاهدة فيلم أجنبي، يمكنك أيضاً مشاهدة الفيلم ذاته واستخدام الخطوات الثلاث نفسها في تحليل أوضاع يتفاعل فيها أناس من ثقافتك الأم مع أشخاص من ثقافات وبلدان أخرى. بالطبع، معظم التفاعلات التي تشاهدها على الشاشة مسطحة ونمطية، لكنها تتيح لك فرصة التفكير بما يحدث ثقافياً في عملية التفاعل، وبما تتوقع حدوثه لو تصرفت بطريقة مغايرة لسلوك شخصيات الفيلم. وتماماً كما تأملت حالاتك السابقة، قوّم الحالة الموصوفة عبر مراقبة الممثلين وما يقومون به. ضع مجموعة فرضيات حول ما يحدث، اعتماداً على فهمك للاختلافات الثقافية المعروضة. فكر بما يمكن أن تفعله في مشاهد معينة، أو كيف يمكن للشخصيات أن تتصرف بطرائق مختلفة لتحقيق نتائج مختلفة.

كذلك يمكنك التدرب على منهجية «ت. ف. ف.» في أحاديثك اليومية، حتى مع أشخاص تشترك معهم ببعض الجوانب الثقافية الأساس. على سبيل المثال، قد تتيح محادثة تجريها مع زميل من عرق أو جنسية أو فئة عمرية مختلفة فرصاً كثيرة لتقويم ووضع الفرضيات والتصرف بطرق تدعم وتطور ذكاءك الثقافي.

التكيف الثقافي في العمل

تتضح الفوائد الكامنة لتنمية القدرة على التكيف الثقافي كمهارة قيادية كلما طالت فترة تدربك عليه، وكلما ازدادت الحالات التي تجد نفسك فيها على تواصل مع أشخاص آخرين يختلفون عنك ثقافياً. إذا استطعت أن تتوقع بدرجة معقولة من الدقة أنماط سلوك محتملة، قد تدفع زميلاً في العمل إلى التصرف بشكل سلبي نتيجة الاختلافات الثقافية، فإن تلك المعلومة قد تساعدك على تجنب الخلاف أو حله. إن القدرة على تفهم الدوافع الثقافية واستباق الخلاف والنزاع حول قضية ثقافية مهمة، ستساعدك في إيجاد علاقات عمل أكثر فاعلية عبر مختلف الحدود الثقافية. قد يستغرق امتلاك هذه المهارة وإتقانها بعض الوقت، فبعض المديرين يقضون عقوداً طويلة من العمل والعيش في بلدان أخرى قبل أن يتعلموا استخدامها بالشكل الصحيح. لكن عندما تتعلم تلك العملية وتمارسها بيسر وسهولة، سيكون بمقدورك على الدوام بناء وعيك الثقافي وتنمية قدرتك على التكيف مع مختلف الظروف. وبدورها ستمنحك تلك القدرة ميزة إدارية وقيادية حقيقية في عالم يزداد تنوعاً وتعقيداً.



قراءات مقترحة

Dalton, M., Ernst, C., Deal, J., & Leslie, J. (2002). *Success for the new global manager: How to work across distances, countries, and cultures*. San Francisco: Jossey-Bass.

Elashmawi, F. (2001). *Competing globally: Mastering multicultural management and negotiations*. Boston: Butterworth-Heinemann.

Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2nd ed.). London: Sage.

Leslie, J. B., Dalton, M., Ernst, C., & Deal, J. (2002). *Managerial effectiveness in a global context*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Prince, D. W., & Hoppe, M. H. (2000). *Communicating across cultures*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Rhinesmith, S. (1996). *A manager's guide to globalization* (2nd ed.). Chicago: Irwin.

Rosen, R. (2000). *Global literacies: Lessons on business leadership and national cultures*. New York: Simon & Schuster.

Storti, C. (2001). *The art of crossing cultures*. Yarmouth, ME: Intercultural Press.

Trompenaars, F. (1993). *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business*. London: The Economist Books.

Walker, D. M., Walker, T., & Schmitz, J. (2003). *Doing business internationally: The guide to cross-cultural success*. New York: McGraw-Hill.

Wilson, M., Hoppe, M. H., & Sayles, L. R. (1996). *Managing across cultures: A learning framework*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.



خلفية

في عام ١٩٩٨، بدأ «مركز القيادة الإبداعية» مشروعاً بحثياً يهدف إلى الإجابة عن مجموعة أسئلة حول الفاعلية الإدارية وتطبيقاتها وكيفية استفادة المديرين العاملين منها في بيئات عمل عالمية تزداد تعقيداً باطراد. ماذا عليهم أن يفعلوا؟ وهل يختلف عما كانوا يفعلونه حين كانوا يديرون أعمالهم في بلدانهم الأم، وإن كان الأمر كذلك، فكيف وما هي درجة الاختلاف؟ ما الذي يقتضيه أن يصبح هؤلاء مديرين فاعلين عندما يديرون أعمالاً عبر كل هذه الدول بوقت واحد؟ ما الذي يجب عليهم معرفته كي يصبحوا مديرين أكفاء وفاعلين؟

جاءت فكرة تنمية القدرة على التكيف الثقافي نتيجة تلك الدراسة (الموثقة في التقرير التقني «الفاعلية الإدارية في سياق عالمي» التي جرى لاحقاً تقصيها إلى حد أبعد وتقديمها إلى المديرين الممارسين في كتاب «نجاح المدير العالمي الجديد»). وقد عرّف «مركز القيادة العالمي» التكيف الثقافي على أنه تنمية قدرة الشخص على التعامل مع الضغوط الناجمة عن الاختلافات الثقافية بحيث يستطيع متابعة التعلم.

ولجعل كل تلك المعارف متاحة للقادة المشاركين في البرنامج التعليمي لمركز القيادة الإبداعية، طور باحثو المشروع منهجاً دراسياً لتعليم المديرين كيفية تنمية قدراتهم الكامنة على التكيف الثقافي. وأضاف خبراء الموضوع في المركز - خصوصاً ماكسن دولتن ومايكل هوب ومينا ولسن - إسهاماتهم بتقديم فهمهم لأبعاد هذا المنهج الثقافية.

الكتاب الحالي يجمع بين النتائج التي توصل إليها البحث وإطار التعلم المقترح وبين الخبرات الميدانية المباشرة للكلية الدولية في مركز القيادة

الإبداعية. ويطور هذا الكتاب تلك المعارف الجماعية ويعممها، فينعكس بذلك إيمان المركز بأن التفاعل مع الآخرين المختلفين ثقافياً مهارة ضرورية يمكن تعلمها بالتجربة مع مرور الزمن.



موجز النقاط المفتاحية

القــوة العاملة اليوم أكثر تنوعاً مما كانت عليه في الماضي، ومن المتوقع أن تصبــح في المستقبل أكثر تنوعاً مما هي عليه الآن. إن زيادة قدرتك على إقامــة تفاعل مؤثـر مع أناس آخريـن ينحدرون من ثقافــة مختلفة تقتضي اكتســاب نــوع جديد من المرونــة في التعامل مع قضايا الاختــلاف والتغيير، نوع جديــد من التكيف الثقافي. كما تتطلب الاستعــداد والقدرة على تحديد وتفهــم الاختلافات الثقافية والعمل بفاعلية عبرهــا. هذه الاختلافات تؤثر علــى التوقعات، وطــرق العمل، والمواقف مــن السلطة، وعلــى قضايا كثيرة أخرى، وبتنمية قدراتك علــى التكيف الثقافي، تتيح لتفاعلاتك مع الآخرين المختلفين فرقة أكبر لتقديم نتائج إيجابية وناجحة.

تتطلب القدرة على التكيف الثقافي أن تمعن النظر في أصولك الثقافية، وأن تتوقع مواجهة الاختلافات الثقافية، وأن تعلم نفسك المزيد عن الثقافات المختلفــة، وأن تتعلم من تجاربــك الثقافية. إن التكيف الثقافي مهارة قيادية حيويــة لكل المديريــن الذين يريــدون أن يكونوا ناجحــين، أو يحافظوا على نجاحهم، في بيئة عمل عالمية.



للمدير الممارس

توصيل رؤيتك

تالولا كارترايت
ديفيد بالدوين

نقله إلى العربية
محمد محمود التوبة

دليل الأفكار العملية



مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم
MOHAMMED BIN RASHID
AL MAKTOUM FOUNDATION

العبيكان
Obeikan

توصيل رؤيتك



دليل الأفكار العملية

توصيل رؤيتك

تأليف
تالولا كارترايت
و ديفيد بالدوين

نقله إلى العربية
محمد محمود التوبة

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم
MOHAMMED BIN RASHID
AL MAKTOUM FOUNDATION

العبيكان
Obeikan

Original Title
AN IDEAS INTO ACTION GUIDEBOOK
Communicating Your Vision
Talula Cartwright and David Baldwin

ISBN 1-882197-96-8

Published by: Center for Creative Leadership, Post Office Box 26300, Greensboro, North Carolina 27438-6300, (U.S.A.)

ISBN 2 - 616 - 54 - 9960 - 978

الناشر العبيكان Obeikan للنشر

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة الموسى للمكاتب

هاتف 2937574 – 2937581 فاكس: 2937588 ص. ب: 67622 الرمز: 11517

الطبعة العربية الأولى 1430هـ - 2009 م

ⓒ مكتبة العبيكان، 1430هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

كارترايت، تالولا

توصيل رؤيتك./ تالولا كارترايت؛ محمد محمود التوبة.- الرياض، 1430هـ

40 ص؛ 14 × 21 سم. (سلسلة دليل الأفكار العملية)

ردمك: 2 - 616 - 54 - 9960 - 978

1. إدارة الأعمال 2. إدارة الأفراد أ. التوبة، محمد محمود (مترجم)

ب. العنوان ج. السلسلة

ديوي 658.4 1430 / 400

صدرت هذه الطبعة باتفاقية نشر خاصة بين الناشر العبيكان Obeikan و  مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم MOHAMMED BIN RASHID AL MAKTOUM FOUNDATION

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم غير مسؤولة عن آراء المؤلف وأفكاره، وتعبر الآراء الواردة في هذا الكتاب عن وجهة نظر المؤلف وليس بالضرورة عن رأي المؤسسة.

امتياز التوزيع شركة مكتبة العبيكان Obeikan

المملكة العربية السعودية – العليا – تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة

هاتف 4160018 – 4654424 فاكس 4650129 ص. ب 62807 الرمز 11595

توطئة

سلسلة الكتب

دليل الأفكار العملية

تعتمد هذه السلسلة من الكتب على المعرفة العملية التي أنتجها مركز القيادة الإبداعية خلال أكثر من ثلاثين سنة من البحث والأنشطة التعليمية التي جرت بالمشاركة مع مئات الآلاف من المديرين والتنفيذيين. لقد اختلفت شراكة هذه المعرفة عن مثيلاتها في الأقسام الجامعية أو الهيئات المهنية أو المكاتب الاستشارية. والمركز ليس هو مجرد مجموعة من الأفراد المتمرسين (ذوي الخبرة)، على الرغم من أن مؤهلات كوادره تُعد متميزة جداً، وإنما يمكن النظر إليه على أنه مجتمع يشترك أعضاؤه بمجموعة من المبادئ، ويعملون معاً لفهم وإيجاد الاستجابة للتحديات القيادية والتنظيمية.

تهدف هذه السلسلة إلى إمداد المديرين بنصائح خاصة بكيفية إكمال مهمة تنمويَّة، وهي أول تحدٍّ من التحديات التي تواجه القيادة، وهي في سبيلها لتحقيق ذلك.

تحمل هذه السلسلة مهمة المركز التي تهدف إلى تقدم فهم وتنمية وممارسة القيادة لنفع جميع أفراد المجتمع. نحن نعتقد أنك سوف تجد أن هذه السلسلة - «دليل الأفكار العملية»، إضافة مهمة جداً لوسائل وأدوات القيادة.



محتويات الكتاب

الموضوع | الصفحة



بإيجاز

يجب أن تكـون الرؤية موضع مشاركة لكي تفعل ما هو مقصود منها أن تفعل: وهو أن تُلهم عمل منظمتك، وتوضحه، وتركزه. وقسم مـن عملك - بوصفك قائداً - هو أن توجد الالتزام برؤية منظمتك. ولكي تفعل هذا، يجب عليك أن توصل رؤيتك على نحو ناجع. ونقترح في هذا الكتاب الإرشادي طرقاً عديدة لتوصيل الرؤية. ونناقش أيضاً كيفيـة التعامل مع جمهـور مستمع مقاوم وما يجـب فعله في الحالة التي تكون فيها أنت نفسـك مقاوماً. سوف تتعلم كيف توصل الرؤية إلى الآخرين بطرق تساعدهم على فهمها وتذكرها، ثم على المتابعة ليشاركوا فيها هم أنفسُهم.



لماذا نحتاج إلى رؤية ؟

يواجه القادة في منظمات اليوم قضايا النمو، والتغيير، والتحول إلى المواصفات الشخصية، والعولمة، والتقانة التي تجبرهم على إيجاد طرق جديدة نحو النجاح والقابلية للاستدامة. ولكن المسار الإستراتيجي الذي تألق حديثاً لا يستطيع بنفسه أن يوجد التركيز، والأساليب الداعمة، وبعد النظر المتبصر الضروري من أجل النمو الطويل الأمد والأثر العميق. وكما أشار ريتشارد هيوغز وكيت بيتي في (التحول إلى قائد إستراتيجي) فقد أخفق العديد من المنظمات التي تتعثر، في أن توصل إستراتيجياتها توصيلاً ناجعاً. فالموظفون لا يفهمون أدوارهم في تطبيق مهمة المنظمة وإستراتيجيتها. ويستطيع القادة أن يتبنوا العديد من الأساليب لتنسيق الرسائل وإيجاد التراصف بين الموظفين، سواء على مستوى الوحدة، أو الفريق، أو المنظمة. وأحد الأساليب الناجعة هو نقل المقصد الإستراتيجي من خلال رؤية– وهي حالة مستقبلية مُتَخيّلة أو مرئية تُمسِك بوضوح باتجاه المنظمة وتحدد وجهتها المقصودة.

ما هي الرؤية؟

تصف الرؤية إنجازاً ما أو حالة مستقبلية ما سوف تبلغها المنظمة أو تحققها. والرؤية تُلهِم عمل المنظمة، وتوضحه، وتركزه طوال مدة مهمة من الزمان. وتختلف الرؤية عن الغايات، التي تعبر عن الخطوات في خطة توضع من أجل تحقيق غرض. وتختلف الرؤية عن بيان المهمة، الذي يشرح أسباب وجود المنظمة أو الأسباب الداعية إلى نشدان أغراضها.

كانت رؤية هنري فورد سيارة تكون في مقدور العائلات. وحلم ستيف جوبس بحواسيب شخصية سارّة من الناحية الجمالية وسهلة الاستخدام

ويكـون لها جاذبيـة جماهيرية وتطلق قدرة إبداعية شعبيـة عامة. ومهما تكن رؤية منظمتك فإن توصيل تلك الرؤية هو تحديد فريد. فالموظفون قد لا يوافقون علـى قيم المنظمـة، أو قد يكونون غـير راغبين في أن يتغـيروا أو أن يتأثروا في اتجاه معين. وقد يسيئون قصد القائد، أو يكون لديهم اضطراب في تخيل حالة المستقبل المعبّر عنها في الرؤية. التوصيل الناجع للرؤية أمر حيوي.

فهم الرؤية

خذ لحظة للتأمل في رؤية منظمتك. واستخدم الأسئلة الآتية لتركيز أفكارك ولتستغل انطباعاتك عن الرؤية.

- *ما هي رؤية منظمتك؟*

....

....

- *من الذي أنشأ تلك الرؤية لمنظمتك؟*

....

....

- *ما الأهمية التي تضعها على الرؤية؟*

....

....

- *إلى أي مدى هي قابلة للتصديق؟*

....

....

- *ما الذي تود أن تغيره بشأنها؟*

....

....

وتحدد الخصائص الآتية رؤية ناجعة. ما الفرق بينها وبين رؤية منظمتك؟

• يمكن تخيلها – توجد صورة للمستقبل يمكن الوصول إليها.

....

....

• ملهِمة – تشعل الرغبة والصلة الشخصية مع القيم (انظر الرؤية والقيم في صحيفة العمل في الصفحات)

....

....

• واقعية – قابلة للتحقيق، مع اتجاه مركز ونتائج يمكن تمييزها

....

....

• مرنة – تقدم حيزاً لتنمو، وتتلاءم، وتتطور

....

....

• واضحة – سهلة التوصيل والفهم

....

....

• ملزِمة – تحرك الناس إلى العمل

....

....

في الوقت الذي يوجد فيه فروق يجب أن تقوم بين الرؤية، والمهمة، والغايات، يمكن تطبيق الإستراتيجيات، والأساليب الفنية الخاصة بالتواصل، على الثلاثة كلها. وفي هذا الكتاب الإرشادي سوف نكون أقل اهتماماً بالفروق وأكثر اهتماماً بالتواصل.

دور القائد

قسم من أقسام وظيفة القائد هو إيجاد الالتزام بصورة النجاح المستقبلي للمنظمة والاصطفاف مع هذه الصورة. وتوصيل الرؤية في كل المنظمة هو توصيل جوهري لتحريك المنظمة قدماً.

ولكي يُلهم القائد الالتزام بالرؤية، يحتاج إلى أن يمتلك طريقة ناجعة لتوصيل الرؤية. وحسب ما يفترض، فالقائد يدعم الرؤية ويستطيع أن يعتمد على عاطفته الشخصية ذكراً كان أو أنثى، وعلى التزامه المهني وصدقه ليكون ديناميكياً حركياً في عرض الرؤية للآخرين. ويقول ديفيد كامبل، وهو زميل كبير في مركز القيادة الإبداعية: إن القادة الذين يُنظر إليهم بوصفهم ديناميكيين حركيين، يمتلكون عاطفة تجاه شيء ما ويتحدثون عنه في الغالب. ويجب أن يكون القادة على هذه الدينامية الحركية نحو الرؤية. يجب أن يكونوا مشبوبي العاطفة نحوها، ويجب أن يتحدثوا عنها مراراً. الكثير من الناس في المنظمة يعزون رؤيتها إلى الناس الذين يشغلون أدوار القيادة. فإذا توقف القادة عن الحديث عن الرؤية، فسيصير من الأصعب أن نراها. وللمحافظة على الرؤية حية في منظمة معينة، يستغل الفريق التنفيذي أستوديو الفيديو في الموقع لتسجيل مكونات الرؤية. ويوزع التسجيل إليكترونياً على المديرين حول الكرة الأرضية ويستخدم منبراً للتواصل ولاستلام التغذية الراجعة من تقاريرهم المباشرة في إنجاز رؤية المنظمة.

إنك لن تستطيع أبداً أن تتواصل كثيراً جداً. عامل كل جهد في التواصل وكأنه أهم محاولاتك في توصيل الرسالة إلى الخارج. قد لا يستمع الناس لها في المرة الأولى في كل الأماكن، وحين يسمعونها أخيراً، يمكن أن يروا أن ذلك هو أول مرة قلت أنت عنها أي شيء. وهذا صحيح على نحو خاص حين يقدم القائد رؤية جديدة. فالناس يحتاجون إلى الوقت وإلى الفرص ليستمعوا لها، وإلى فصل الرسالة عن ضوضاء التغيير. وتستغرق المسألة أكثر من مذكرة أو خطاب لتأسر الانتباه وتبني الدعم. وزع الرؤية على حقب متفاوتة في كل المحادثات المنتظمة، وكن ديناميكياً حركياً، وكن عامداً بشأن التواصل المستمر.

القصص

القصص تمنح الحياة للرؤية وتساعد الناس على أن تراها بوضوح وعلى أن تتذكرها. والقصص تمنح الرؤية الأمانة الموثوقة عن طريق بنائها على أساس من القيم المشتركة والحقائق. إن قص القصص ينشئ الثقة ويأسر قلوب الجمهور المستمع وعقولهم. والقصص تؤسس أرضية مشتركة بين القاص (القائد صاحب الرؤية في هذه الحالة) وبين جمهور المستمعين (القادة الآخرين، والمديرين، والموظفين، وحملة الأسهم، والزبائن، والآخرين المرتبطين مع المنظمة). القصة أداة قوية من أجل نشر الرؤية، والناس يشاركون في القصة مع الآخرين، وهو ما ينشئ أثراً كالتموجات المتتابعة.

في كتابه (إدارة التحولات: والاستفادة من التغيير أقصى استفادة) يشرح وليام بريدجيز رؤيته باستخدام قصة من التاريخ القديم، وهي قصة موسى (عليه السلام) وهو يقود بني إسرائيل في الخروج من مصر. والقصة ودروسها مألوفة، وتعد أداة رائعة من أجل حفز قرائه وإلهامهم؛ ليحتضنوا

استعارته ويدافعوا عنها من أجل التغيير، والآثار الجانبية العاطفية له، وما تدعو الحاجة إليه ليحدث؛ كي يحرك الناس من المقاومة إلى الدعم.

القصص تستحث الناس حول قضية، وتمنحهم الثقة وهم يتحركون قُدُماً في وجه المجهول غير المُتَيقّن. ويسمي ستيفنديننغ القصص بوصفها أدوات لتوصيل الرؤية، نقاط الانطلاق مثل منصة الوثب. وهو يتحدث في كتابه كيف يستخدم المسؤولون في البنك الدولي القصص لتوصيل رؤى المشاريع التي يمولها.

الرؤية والقيم

بيان الرؤية يعبر من الناحية النموذجية عن مثل أعلى، وهو في الغالب مرتبط بالقيم التقليدية للمنظمة. والقيم هي المعتقدات التي يجب أن تنعكس في سلوك المنظمة وفي خطط سياساتها كذلك وفي ممارساتها الرسمية، وعلى سبيل المثال، كيف تعامل المنظمة موظفيها، وحملة الأسهم، والزبائن؟ وكيف تعالج النزاع والتغيير؟ وكيف تشجع التجديد والقائمين بالمشاريع. في بعض المنظمات قد يكون هناك اختلاف بين القيم التي تتبناها المنظمة (القيم المقررة) وبين القيم المعبر عنها (قيم في العمل).

ما هي أوضح ثلاث قيم تدعمها منظمتك استناداً إلى السلوكيات التي تلاحظها؟

١. ____________________

٢. ____________________

٣. ____________________

استعرض أجوبتك في صحيفة فهم الرؤية في الصفحات. كيف تتصل القيم الثلاث التي أدرجتها مع رؤية منظمتك؟

فكر الآن في دورك بوصفك قائداً في منظمتك مع القيم المعبّر عنها والرؤية، وأجب عن الأسئلة الآتية:

- كيف توصل، عبر أعمالك، وعاطفتك وحماستك لرؤية منظمتك ولدورك في تحقيق تلك الرؤية؟

- ما هي العوائق التي تقف في طريق توصيل رؤية منظمتك؟

- ماذا تستطيع أن تفعل لتذلل تلك العقبات وتتخطاها؟ وما هو السلوك الجديد الذي تستطيع أن تكون نموذجاً له أمام الآخرين؟ وما هي الإجراءات الجديدة التي تستطيع أن تتخذها؟ وكيف تستطيع أن توصل الرؤية على نحو مختلف؟ ولمن تستطيع أن توصلها؟

- من الذي يستطيع أن يعطيك دعماً وتغذية راجعة عن جهودك لتعمل على رؤية منظمتك وتوصلها إلى الآخرين؟

تمرين تأليف القصة

هـل تمتلـك قصــة مرتبطــة برؤيتــك الشخصيــة أو برؤية منظمتـك؟ لعلـك تستطيـع أن تجمـع قصة مـن الحوادث الصغـيرة التي رأيتها أو سمعت عنهـا. ضع ملاحظاتك عن الكيفيـة التي يعيش فيها الناس في منظمتك ويتصرفون وفق رؤية المنظمة. ولتؤلف قصة عن رؤيتك الشخصية، فكّر فيما يثـيرك أو فيما يرضيك بشأن الكيفية التي ترتبط بها الرؤية مع ما تفعله أنت في كل يوم.

الحديث الوجيز في المصعد

القصص قوية، وديناميكية حركيـة، وضرورية ضرورة مطلقة من أجل توصيل الرؤية. ولا يمتلك القادة دائماً الوقت أو الفرصة ليقصوها بعدد المرات التـي قد يحبـون أن يقصوها أو قد يحتاجـون إلى أن يقصوها، ولكن ذلك لا يعنـي أنهم لا يجـب أن يحاولوا أن يوصلوا الرؤية بإيجـاز، وبوضوح، وبقناعة في أي فرصـة تسنـح. أدخـل الحديـث الوجيـز في المصعد، وهـو بيان موجز مستـوفٍ للغرض ومقنع يوصـل الرؤية في المدة الزمنية التـي تملكها في أثناء ركـوب نموذجي في المصعد. يجب عليك أن تبلغ رسالتك وتوصلها في جملة أو جملتين في الحـد الأقصى. مارس ذلك مراراً وكن مستعداً. وحديثك الوجيز في المصعد يجب أن يظهر طبيعياً وأن يحمل حساً بالإثارة والاستعجال.

السياسيون سادة في هذه الخطابات الصغيرة القصيرة. فهم يعيشون في عالم مقتطفات الصوت والصورة التي لا تزيد عن سبع ثوان. وليزدهروا في تلـك البيئة، فقد تعلموا بسرعـة أن يستخلصوا موقفـاً أو خطة سياسية ويقطّروه؛ ليكون في تعبير قصير، ويستخدموه للتأثير على الفرقة، أي توصيل

الرؤيـة، وبنـاء القبـول لرأيهم، والحفـز إلى العمل في صفـوف مسانديهم. وخطط السياسي السياسية ومواقفه قد تكون معقدة وتفصيلية، ولكن الرؤية الخاصة بالكيفية التي ستبدو عليها الأمور إذا تبنى الناخبون تلك السياسات والمواقف فتستطيع أن تكون واضحة، وبسيطة، ومشحونة بالعاطفة.

لـدى القادة فرص مشابهـة لتوصل رؤاهم، وخصوصـاً مع موظفيهم ومـع حملـة الأسهـم الآخرين: بضع دقائـق عند براد المـاء أو في الصف في المطعـم (الكافيتيريـا)، وزيـارة سريعـة إلى غرفة البريـد أو قسم خدمة الزبائـن، أو في احتفال خاص بالشركة، بل تمشية عبر مواقف السيارات في نهايـة يوم عمـل. ومثل السياسي، يجب على القائـد أن يستعد من أجل هذه الفرصـ (ويستطيع أن يوجدها). قد تكون الرسالـة قصيرة، ولكن التأثير علـى مـر الزمن وبالتكرار هو تأثير أُسّي. فكِّـر - على سبيل المثال - في قول شركة فيريزون "أتستطيع أن تسمعني الآن؟" إنها تفخر بالتغطية الشاملة للهاتـف الجوال وتترك ذاكـرة ماكثة من رؤية فيريزون عـن الرضا العالي للزبون عن منتجاتها.

خبير الوسائل

في عـالم الوصـول الفـوري، ودائمـاً علـى دقـة الأداء اللاسلكـي من الحواسيـب الرقميـة الصغيرة المعروفة باسم المساعـد الرقمي الشخصي، مـن نوع تريـو وبلاكـبري، في هذا العـالم تبدو قنـوات الاتصـال وأساليبه المجربـة والحقيقيـة مثـل الملصقات وبطاقـات الأعمال التـي تفطّنك تبدو غريبـة، وتذكاراً من زمـان إلى آخر. وشارع ماديسـون، صناعة الإعلانات الأمريكيـة، يعرف ذلك على نحو أفضل. وكلما فتحـت قنوات أكثر، صارت فرصـك في الاتصـال فرصاً أفضل. فليست كل طريقـة تصلح للعمل مع كل

شخص. ويجب أن تكون رؤية منظمتك موضوعة في الواجهة على موقعها في الشبكة الدولية للمعلومات، ولو كان بعض الناس لا ينظرون قطعياً إلى صفحة في الشبكة. أما الذين ينظرون فسيرونها هناك، وتستطيع أنت أن تصل إلى الآخرين بطرق أخرى.

استخدم مذكِّرات بليغة تفطنك، حيث تستطيع أن تضعها: على أكواب القهوة، وقمصان بشكل تي، وعلى شاشة الحاسوب حين لا يكون قيد العمل، وبطاقات العفش، وأقلام الرصاص، ومغناطيسات خزانة الملفات، وجوائز صندوق المقترحات، ودفاتر الملاحظات، وأي شيء آخر تستطيع أن تفكر فيه ومن شأنه أن يحفظ الرسالة أولاً وقبل كل شيء في أذهان موظفيك، وحملة الأسهم، والزبائن. بل تستطيع أن ترسخ الرؤية في أداء منظمتك وأنشطتك تطوير القيادة، وذلك لكي يستطيع الموظفون أن يربطوا غاياتهم الشخصية مع نجاح المنظمة المستقبلية.

وكي نستخدم كل هذه الوسائل على نحو ناجع بيِّن الرؤية بإيجاز. عُدْ إلى حديث المصعد وتخيل كيف تعرض ذلك في أماكن أخرى. الناس يتذكرون التعابير الصغيرة، ولو بعد سنوات من توقف الإعلانات عن استخدامها. فشعارات مثل «طر في السماوات الصديقة.» و«أود أن أعلم العالم أن يغني»، و«أنت تستحق عطلة اليوم»، و«تواصل والمس شخصاً ما»، و«لا أستطيع أن أصدق أني أكلت كل شيء»، هي شعارات صارت جزءاً من اللغة المشتركة، وهي مرتبطة مع منتجات معينة، بل مع ذكريات معينة.

إذا فكرت في الرؤية فإن توصيلها هو في الحقيقة مثل القيام بإجراء حديث للإقناع في المبيعات. فأنت تريد الناس في المنظمة أن يصدقوا بالرؤية وأن ينقلوها إلى الآخرين. وتريدها أن تكون معدية، كالفيروس، وأن تصل

إلى مـا سماه مالكولم غلادويل الكتلة الحرجـة وتتحول إلى مجرى التفكير السائـد. ويعرف المعلنون كل شـيء عن حاجتنا الإنسانيـة إلى الانتماء إلى شيء أكبر من ذواتنا أنفسنا ويستفيدون من ذلك.

يشعر بعض القادة أنهم محرجون أو قلقون بشأن بيع ما تدعو الحاجة إليه لتوصيل الرؤية. وحين يصل الأمر إلى رؤاهم الشخصية أيضاً من أجل النجـاح يشعر بعضـ القادة أنهم غير مرتاحين لترويـج الأفكار؛ لأنهم غير مرتاحـين للترويـج لأنفسهـم. ولكن بوصفك قائـداً تعرض رؤيـة، فأنت في مقدمة المنحنى. أنت مُتَبَنٍ مبكر. وأنت تساند الرؤية من قبل، ولكن الآخرين قـد لا يعرفون أيضاً ما يكفي عنها ليبصِروها، وأقل من ذلك ليدعموها. إن قسماً من عملك هو أن تُعلِم وأن تقنع.

تحدّث إليّ

والإستراتيجيـة الأخـرى الناجعـة لتوصيـل رؤيتـك هـي أن تجعلهـا شخصيـة، وأن تجتذب الآخريـن وتشاركهم في محادثات وجهاً لوجه واحداً لواحد. فالصلات الشخصيـة قنوات ناجعة على نحو غير عادي للاتصال. وهـي تعطي القائـد الفرص لنقـل المعلومـات، واستلام التغذيـة الراجعة، وبنـاء الدعم، وإيجاد الطاقة حول الرؤيـة. إن قدرة القائد على تطوير هذه العلاقـات تتطلب مهارة في توصيل رؤية ملزمة وواضحة عن المستقبل. وكما يشير هيوغز وبيتي، فحين تفهم المنظمة أين هي، وأين تريد أن تذهب يكون الموظفون أكثر استعداداً للالتحاق بالرحلة وللدفاع عن القضية.

فكّر – على سبيل المثال – في الرؤية التي تقول: «لا يُهمَل أي طفل ويُترك في الخلـف» وهي الرؤية التي دافع عنهـا الرئيس جورج دبليو. بوش ووضِعت لاحقـاً في خطـة سياسية مـن طرف مجلسـ الشيوخ. فكر كيـف تم توصيل

تلـك الفكرة على طـوال السلسلة التعليمية من خـلال حلقات من الصلات الشخصية. ففي أثنـاء اجتماع هيئة التدريس عُرِضَت مبادرة منهج جديد، ويمكـن لمدير المدرسة أن يقول: «نظراً إلى أننـا ملتزمون بألا نهمل أي طفل ونتركـه خلفنا، دعونا ننظر في هذه الطريقـة الجديدة؛ لنرى إن كان يمكن أن تكـون مفيدة للطلاب الذيـن يتقدمون بصعوبة.» وفيمـا بعد، واستجابة لشكـوى والد طفلة عن الصعوبة التي تجدها طفلته في درس معين، قد يقول المعلم: «حسناً، نحن ملتزمون بألا نهمل أي طفل ونتركه خلفنا، وذلك يشمل بالتأكيد ابنتك. دعنا نلقِ نظرة أقرب على هذه الحالة».

يستطيـع القـادة أن يلهموا أنفسهـم والآخرين بالاستمـداد من رؤاهم الشخصيـة. ويستطيـع شخص مـا يمتلك الرؤيـة الشخصية للقيـادة التي تشتمـل على خدمة الآخرين كي يكون بالإمكان استحضار المزيد من الرعاية والتقديـر إلى العـالم، يستطيع هـذا الشخص أن يضخ خلاصـة تلك الرؤية في المحادثـات التـي تدور حول النـزاع، والنفوذ، والسلطـة، والإستراتيجية، والتمكـين، ومواضيـع قياديـة أخـرى عديـدة. إن مجـرد الذكـر، في سياق العلاقات الشخصية، يستطيع أن يُعلِم الآخرين وأن يلهمهم ليفكروا في غرض قيادتهم الخاصة ورؤيتها. وعلى الأهمية نفسها كذلك، فهو يُبقي ذلك القائد المحدد مُلهَماً وواعياً لرؤيته ويدعوه إلى معاودة تكريس جهده لها.

نظام الرّش

- *فكر في أحدث محادثاتك. كيف كان يمكن أن تُدرِج ذكر رؤية منظمتك؟*
- *فكر في رؤيتك الشخصية عن القيادة. كيف كان يمكنك أن تلهم الآخرين بذكرها لهم؟*

طرق أخرى

القصص، والبيانات الوجيزة، وتنويعة القنوات، والصلات الشخصية ليست هي الوسائل الوحيدة التي تملكها من أجل توصيل رؤيتك. وفيما يأتي بعض الاقتراحات الأخرى اللازمة من أجل تلوين صورة للمستقبل تلويناً مستمراً وديناميكياً.

اجتذب جمهوراً. حدد اللاعبين الرئيسين، والقائمين بالاتصال، وحملة الأسهم، والمساندين في كل المنظمة الذين سيقومون بحفز الآخرين على أن ينصتوا، ويتأملوا، وأن يكونوا مشاركين في الرؤية.

ارسم خريطة لأرضك. أوجد إستراتيجية اتصال رسمية (مثل حملة إعلانات، على سبيل المثال) وامنح فريقاً السلطة والموارد لتنفيذها. ضع فريقاً في المكان المناسب لتعليم هيئة الموظفين الجدد.

اخرج إلى خارج المنظمة. تواصل مع الزبائن الخارجيين، والشركاء، والباعة مع الفهارس المصورة (كتالوجات)، والفواتير، والإعلانات، والبيانات الأخرى.

ابقَ في الجانب المشمس. ابقَ إيجابياً بشأن الرؤية. ومررّ كلام القيل والقال الإيجابي، صحح سوء التفاهم. الناس سوف يتحدثون. وعليك أن تقرر ما تريدهم أن يتحدثوا عنه.

كن في كل مكان تستطيع رسالتك أن تكون فيه. زُرِ المواقع المختلفة في منظمتك، سواء كان ذلك رحلة إلى غرفة البريد أو رحلة طيران إلى الجانب الآخر من العالم. اجعل حضورك معروفاً لمنظمتك على شبكة المعلومات الداخلية (إنترانيت). أوجد مدونة. كن السفير المرئي لرؤية منظمتك، وحامي نجاحها.

اجعلها ذات معنى. ارعَ مسابقات واحتفالات تشجع الموظفين على أن يمتلكوا قسماً من الرؤية. ساعدهم على إيجاد المستقبل، لا انتظار مجيئه.

اصنع ذكريات. أوجد الاستعارات البيانية، والكنايات، والشعارات، وأوجد طرقاً إبداعية لاستخدامها. اكتبها في أغنية أو في شعار يمكن تذكره.

كن كالحَلْقة الدائرية. ابنِ تغذية راجعة مستمرة في عملية توصيل رؤيتك. انتبه لما تضعه في الحلقة. أنصت بعناية لما يعود إليك. عدّل، ووائم، وابقَ مرناً.

أنت هنا. استخدم المساعدات البصرية والتحديثات لإبقاء كل واحد واعياً بالتقدم الذي تعمله نحو رؤيتك. أوجد رؤية النظام العالمي لتحديد الموقع، ولكن لا تعطِ خرائط وحسب، بل قُدِ الحملة.

انتبه للثغرة. عالج بشكل صريح وسريع التناقضات في الرؤية. قد لا تكون المقاومة للتغيير هي القضية، قد تكون القضية هي أن الناس لم يسمعوا رسالتك أو أساؤوا فهمها. كن صبوراً، وتحرك نحو الأمام، وأحضرهم معك.

لاحظ الصنيع الطيب. كافئ السلوك والأفعال التي تبين الرؤية وتعكسها. أوجد حب الاطلاع وكافئ على المشاركة.

أبْقِها قصيرة وبسيطة. تذكر اللفظة المختصرة التي تقول: أبقها قصيرة وبسيطة. يجب أن يكون بيان رؤيتك واضحاً، ومعقولاً، وسهلاً على الفهم، وسهلاً على التمرير إلى الآخرين.

انظر كيف يعيش النصف الآخر. تخيل أن موظفيك زبائن. أعطهم الرسالة التي تحب منهم أن يسمعوها. ساعدهم على أن يروا الرؤية؛ لكي يستطيعوا الالتحاق بالرحلة.

افتح حساباً مشتركاً. صِلْ الرؤية بالنتائج الحقيقية للأعمال إذا كنت تقود مشروعاً تجارياً أو صِلْها بالنتائج الملموسة والأثر الناتج إذا كنت تقود مشروعاً غير ربحي.

الـزم الأسئلـة التـي تتكـرر. وظف التقانــة، مثل قاعــدة بيانات يمكن الوصــول إليها من خلال الشبكة الدولية للمعلومات أو على الشبكة الداخلية لمنظمتــك، للإجابة عن الأسئلة التي توجه من الموظفــين، والزبائن، وحملة الأسهم. حدد مسؤولية المكلف بالإجابة.

حـدّث بهـا. وصّل، وصِّــل، وصّل، فأنت لا تستطيــع أن تعرض رسالتك مراراً كثيرة.

ساندهـا. إذا كانت رسالتك ظهرت في الخــارج، فتحقق من أن النـاس يستطيعون أن يروا أنها تعكس تغييراً حقيقياً. إذا كانوا يرون شيئاً ويسمعون شيئاً آخر، فإن مصداقيتك قد أُطلِقت عليها النار ورؤيتك ميتة.

تغطية كل القواعد

حين نوصل الرؤية، نريد من الناس لا أن يفهموا الرؤية فقط بل أن يتذكروها كذلك، وبعدئذ أن يوصلوها إلى آخرين. وأنجع سبيل إلى ذاكرة الناس يختلف من شخص إلى شخص. فبعض الناس متعلمون بصريون، ولذلك فنحن نحاول أن نوصل الرؤية في صورة إذا استطعنا. وبعض الناس الآخرين متعلمون سمعيون، ولذلك فنحن نتحدث عن الرؤية مرة تلو مرة. وهنا أيضاً متعلمون بالإحساس الحركي، ولذلك فنحن نحاول أن ندمج أشياء يستطيع الناس أن يفعلوها جسمياً في توصيل الرؤية.

فكر أيضــاً في تضمين الرأس، والقلب، واليدين في التوصيل. يحتــاج النــاس إلى أن يفهمــوا الرؤية فهماً فكريــاً، وعقلياً. ويحتاج الناس إلى أن يقبلوها عاطفياً وشخصياً. ويحتاجون إلى أن يضعوهــا موضع الفعـل والعمل بأيديهـم وأقدامهم. وبلغة رؤية المنظمة يحتاج الناس إلى أن يفهموها، وأن يؤمنوا بها، وأن يفعلوها، في الرأس، والقلب واليدين.

والمثال على ذلك: فكّر في منظمة لها خمسة مواقع في ثلاث قارات. وفي أثناء الاندفاع للتأثير في الثقافة ولوضع كل واحد على السفينة مع رؤية المنظمة، ومهمتها، وقيمها، تم تدبير خطة للعمل عبر الحدود الجغرافية، ولجمع كل المنظمة معاً. كان هناك - طبعاً - الخطابات المتوقعة، وجماعات المركز، والملصقات، ورسائل البريد الإلكتروني (الإيميلات)، وجلسات في غرفة الجلوس. وإضافة إلى ذلك، فالناس في كل المواقع الخمسة كانوا مدعوين إلى تلوين آجرات خزفية؛ لتمثل جزءاً ما من ثقافة المنظمة: رؤيتها، ومهمتها، وقيمها. كانت خبرة رابطة من ناحية المنظمة أن تجمع معاً وأن تلون الآجرات، ثم أن تجري المشاركة بالآجرات عبر الحدود الجغرافية وأن تُرفع على حامل وتُعرض. كثير من الناس أرسلوا آجرة إلى كل موقع، ومازالوا يشعرون بأنهم متأثرون ومدفوعون إلى التفكير في أنهم أرسلوا تلك الهدية إلى المواقع الأخرى. وبعض الناس كانوا قادرين على أن يسافروا إلى المواقع الأخرى ليروا إسهاماتهم. وهذا الجهد الشامل لرفع الوعي تضمن الرأس، والقلب، واليدين.

أمثلة على توصيل الرؤية

القادة الفاعلون يتعلمون من الأمثلة والخبرة. ومن الأمثلة الآتية هناك دروس يمكن استخلاصها وهناك أفكار للعمل.

١. حافظ على الرؤية بسيطة وسهلة على التذكر. وحين صاغت نايك هذا التعبير «افعلها وحسب»، حركت هذه الكلمات وحفزت هيئة موظفيها ولو كانوا تحدوا العالم للمشاركة.

٢. اربط الرؤية بقيم محددة وواضحة للمنظمة. وفي العام ١٩٣٩ بدأ بل هيوليت وديف باكارد عملاً تجارياً في مرآب. ومع مرور الزمن، أوجد طريقة لأداء العمل صارت تعرف باسم طريقة هيوليت باكارد، إتش بي. وكانت إيديولوجية احترمت الفرد، وكرّست العمل لإيجاد نوعية وموثوقية مقدور عليهما، ونفذا التزاماً نحو المسؤولية الاجتماعية.

٣. ابنِ المعنى بإعطاء الأفراد رابطاً شخصياً مع الرؤية. رأت ماري كيي طريقة لإغناء حياة النساء لا من خلال المنتجات التجميلية وحسب بل بجعلها من الممكن للنساء أن يصرن بأنفسهن صاحبات مشاريع.

٤. اجعل منافع الرؤية إفرادية لكل واحد من جماعة حملة الأسهم. اعترف بالفروق بينهم في أثناء القيام بعمل الروابط التي تُظهر كيف أن كل أجزاء المنظمة تسمح للرؤية بأن تصير حقيقية. كان الشعار السابق للجيش الأمريكي هو: جيش الفرد الواحد، وقد جذب حاجات العسكري الفرد ورغباته، مبرزاً نواحي القوة الفردية في الوقت الذي يربط العسكري بمنظمة الجيش وهي أوسع من الفرد.

٥. أشرِك الآخرين وأدرِك أن الرؤية والمهمة يمكنهما دائماً أن تنموا وتتغيرا. في الأيام الأولى من أيام مايكروسوفت، كان لدى مايكروسوفت المهمة الملزمة وهي: «حاسوب شخصي على كل طاولة وفي كل بيت». وقد دفعت مهمة مايكروسوفت عملها إلى وقت طويل، وكان يمكن القول إن الشركة حققت تلك المهمة. فما هي مهمة مايكروسوفت اليوم؟ «مساعدة الناس والأعمال في كل أنحاء العالم أن يحققوا إمكاناتهم كاملة».

٦. اجعل الرؤية جذابة ومحفزة. فكّر في مهمة غوغل لتنظيم معلومات العالم وجعلها في متناول الوصول وجعلها مفيدة على نحو شامل.

٧. امشِ وتكلم. المدير التنفيذي الرئيس كيلليهير في الخطوط الجوية الجنوبية الغربية أخذ دور حامل العفش، ومضيف الطيران، وعميل خدمة الزبائن لبعض الأوقات القليلة في كل عام؛ ليبقى متقدماً إلى الأمام على كل التحديات التي يواجهها موظفوه.

٨. تأكد من أنك تبين عملياً إيمانك بالرؤية. حين فاتح رئيس مجلس إدارة كرايسلر السابق لي أياكوكا الحكومة الأمريكية ساعياً إلى قروض للكفالة، لم يكن مجلس الشيوخ متأثراً بذلك. ولكن أياكوكا كان قد قام بواجبه، وجادل في أن انهيار كرايسلر سوف يكلف البلاد ٢,٧٥ من بلايين الدولارات في المنافع المدفوعة بسبب البطالة فقط. وأقنع خطابه مجلس الشيوخ لإقراض المال. أياكوكا خفض راتبه الخاص إلى دولار واحد في السنة، ليكون ذلك عهداً لرؤيته أن كرايسلر تستطيع أن تدور وترجع كما كانت.

مواجهة المقاومة

في جهودك لتوصيل الرؤية، قد تصطدم بحالتين خاصتين. فقد تواجه مقاومة من جمهور مستمعيك، أو من نفسك أيضاً. هذان الظرفان يزيدان صعوبة مهمتك، ولكن من حسن الحظ أن هناك طرقاً إيجابية لتعمل على تخطيها.

من جمهور مستمعيك

أحد أهم الأشياء التي يتعلمها أي مواصل في أي وقت هو أن يصمم رسالة موجهة إلى جمهور مستمع مقصود. من الطبيعي أن ترغب أن يكون جمهورك المستمع داعماً، ولكن إن لم يكن كذلك، فليس هناك من معنى في أن تتظاهر أنه داعم. يجب عليك أن تُعِدّ رسالتك لجمهور المستمعين الذي

يستمـع إليـك. حين يكون المستمعـون مقاومين، فإن ذلـك في الغالب بسبب وجود أسبقية منافسة. فكّر في المثال الآتي.

أجاب أعضاء هيئة تدريس في كلية عن استطلاع مكتوب، وأشار الاستطلاع علـى نحـو كاسـح، إلى أنهـم كانوا مستعديـن للتخلي عـن مواقـف السيارات المحجـوزة لهم بالقرب مـن المبنى؛ كي يكونوا بذلك أكثر دعـوة للمساواة وأقل نخبويـة. وكانت الفكرة هي أن تعطـى أفضل الأماكن للطلاب، في جهد يكونون مـن خلالـه مركزين علـى الطلاب. وحـين استمـر أعضاء هيئـة التدريس في استخدام هذه المواقف، أحس رئيس الكلية بالإحباط. بل حين تخلى عن موقفه هـو شخصياً أيضاً استمر أعضاء هيئة التدريس بالمقاومة. وأخيراً، بعد القيام ببعض الاستطلاعـات الإضافية غير الرسمية في ميـدان الغولف وفي المطعم، أدرك الرئيس أن أخذ مواقف السيارات سيكون أخذاً للرمز المرئي الوحيد الذي كان أعضاء هيئة التدريس يملكونه للدلالة على أهميتهم وقيمتهم للكلية.

الشخص الذي يقود تغييراً يجب أن يُفرِط في الاتصال، أي، أن يتواصل بصـبر مرة بعد أخرى، وعلى مستويات مختلفـة مستخدماً وسائل إعلامية مختلفـة. مـن الصعب ومـن الاستهلاك للزمـن أن تقود النـاس إلى خارج مقاومتهـم. الرؤية بعيدة وغير واضحة. والمقاومة هنا الآن. وفَرْط التواصل واحد من الأجوبة. ويحتاج الموقف إلى قائد عضو مخلص قوي؛ ليبين عملياً الصـبر المستمر الـذي تدعو إليه الحاجة لمعالجة المقاومـة، ويحتاج الموقف إلى قائـد ديناميكي حركي ليولد الحماسة التي تدعـو إليها الحاجة لقيادة النـاس إلى رؤية جديدة. وفي الوقت الذي يقـوم فيه القائد بفرط التواصل بشكل صبور يجب عليه، ذكراً كان أو أنثى، أن يبدأ بناء المبنى الجديد، بناء الجانـب الإسمنتي المسلح من الرؤية الذي يستطيع الجمهور المستمع المقاوم أن يزعم أخيراً أنها رؤيته الخاصة به.

وضـع رئيسـ الكلية أماكـن مرقمة في الطرف البعيد مـن قطعة أرض موقف السيارات ووضع لوحات تمنع أي شخص باستثناء صاحب الموقف من إيقـاف سيارته هناك قبل الساعة ٩ صباحـاً. وكان لديه أماكن «محجوزة» قـرب المبنـى مدهونة، وأرسل قائمـة بتخصيص الأماكـن في قطعة الموقف البعيـدة مبنيـة على أسـاسـ الأقدمية. المكان رقـم واحد (وهـو أيضاً أبعد موقـف عن المبنى) كان مخصصـاً للشخص الذي كان قد أمضى مع الكلية أطول مدة. والعمداء والمديرون لم يحصلوا على اعتبار إضافي.

والقائد الديناميكي الحركي هو القائد الذي يمتلك عاطفة ويتحدث عنها مراراً. وفي توصيل الرؤية، فهذا لا يعني التحدث فقط عن النتيجة المقصودة، بـل التحدث حديثاً مشحوناً بالعاطفة أيضـاً عن العملية اللازمة للوصول إلى هناك. إنه قد يمضي وقتاً طويلاً نوعاً ما قبل أن يصل بعض أعضاء الجمهور المستمـع إلى الرؤية، ولكنهم إذا كانوا يستطيعون أن يشتروا حصة في العملية في أثناء ذلك الوقت، فسوف يساعدهم هذا على تحريكهم قُدُماً.

ووصل رئيس الكلية وهيئته التنفيذية إلى تقديم بيان للمهمة يدور حول كون الطلاب لهـم الأسبقية العليا، ورفع فريق الصيانـة أعلاماً كتب عليها بيـان المهمة، وبـدأت حكومة الطـلاب برنامج تسمية لتكـريم الناس الذين ذهبـوا إلى ما «فـوق و إلى ما بعد». ولم يتحدث الرئيسـ عن قضية مواقف السيـارات زيـادة علـى ما تقـدم. وجعل الجريـدة تضع إعلاناً عـن المهمة الجديدة، وأتبعوا الإعلان بمقالة رئيسة تركز على الموضوع. واستمر الناس بالتنكيـت عليها، وبعض أعضاء هيئـة التدريس استمروا بالمجيء إلى العمل في السـاعـة ٧ صباحاً؛ كي يستطيعوا الحصول على مكان قرب المبنى، ولكن رويداً رويداً تضاءلت المشكلة. وحين تضاءلت كانت الحماسة للمهمة وللرؤية الجديدتين قد ازدادت وكان الاعتزاز بهما قد ازداد.

تظهـر المقاومـة في طرق غير متوقعـة. ومن المهم أن نتذكـر أنها تمثل عـادة أسبقية متنافسـة، ومن المهم أن نكشف طريقـة مناسبة لمعالجة تلك الأسبقيـة. ومـن الحيـوي المحافظـة على التواصـل بأكبر عـدد ممكن من الطـرق، والتحلـي بالصبر. بعض الناس لا يشتري حصـة إلى أن تكون قد قلـت الرؤية مـرة تلو المرة، وحين يشترون أخـيراً، وإلى الحد الذي يعنيهم، فتلـك هي المـرة الأولى التي تكون أنت قد قلتها. فحافـظ إذاً على التحدث، بشكل صبور مشحون بالعاطفة.

من نفسك

قد تجد أحياناً أنك أنت نفسك المقاوم. وفي هذه الحالة، أنت الشخص الذي تحتاج إلى ممارسة النفوذ عليك. والوقت الذي يمكنك فيه أن تتدخل وأن تحـاول أن تغـير الرؤية إلى رؤيتـك أنت قد مضى. ربمـا ستأتي فرصة أخرى في المستقبل للتأثير في الرؤية ثانية، بل ربما في العام القادم. ولكن في أثنـاء هذا الوقت لا تمتلك فعـلاً اختياراً صحيحاً سياسياً إلا أن تصعد على السفينة. ومن المهم جداً كيف تصوغ استجاباتك في أسئلة إذا كنت لا توافق على الرؤية. ضع قائمة من جُمَل تشعر أنها مناسبة تقول:

- ✓ أنا فعلاً على ظهر السفينة بشكل كامل مع هذا، على الرغم من أني ما زلت أتعلم عنها.
- ✓ أنا لا أعرف كل شيء عن هذا حتى الآن، ولكنني ملتزم بها.
- ✓ أنا أتعلم قدماً معكم أيها الناس، وإن كنت أبدو مشوشاً قليلاً، ولكنني ها هنا معها.

مـن المهـم جـداً ألا تقـول أشيـاء تعنـي ضمناً أنـك لست علـى ظهر السفينة:

- ✗ هذه لم تكن فعلاً فكرتي، ولكن دعنا نعطها تجربة إلى أن يكون هناك شيء أفضل.
- ✗ أنا كنت أمتلك خطة مختلفة، ولكن هذا هو ما قالوه هم، دعونا إذاً نتابع العمل.
- ✗ أعرف أن هذا غبي، ولكن دعونا نجرب أن نستفيد منه أفضل فائدة، حسناً؟

ولو كنت ما زلت تقنع نفسك، فأنت تحتاج إلى أن تقدم نموذجاً للالتزام الكامل لقواتك. من الصعب على الناس أن يتبعوا قائداً هو نفسه ليس متفائلاً ومفعماً بالأمل بشأن الجهة التي هم ذاهبون إليها.



كلمات أخيرة

لعلـك سمعت بالقـول القائل: إن الشخصـ الذي لا يقـرأ ليس أفضل حـالاً مـن الشخص الـذي لا يستطيع القـراءة. إن الأمرين سيـان إلى حد كبير بالنسبة إلى بيانات الرؤية. فامتلاك رؤية ولكن من دون توصيلها ليس تحسنـاً كبيراً على عدم امتلاك رؤية قطعياً. يجـب أن تكون الرؤية موضوع مشاركـة؛ لكـي تفعل الأمـور المقصود منهـا أن تفعلها: وهـي أن تلهم عمل منظمتك، وأن توضحه، وتركزه.

تذكـر أنك بوصفـك قائداً، فأنـت في دور المتبني المبكـر. وواجبك هو أن توصـل الرؤية إلى الآخريـن في طرق تساعدهم علـى فهمها، وتذكرها، ثـم على التقدم ليشاركوا بها هم أنفسهم. وبهـذه الطريقة يمكن للرؤية أن تصير سراجاً متألقاً يقود منظمتك نحو مستقبلها.



قراءات مقترحة

Bridges, W. (2003). *Managing transitions: Making the most of change* (2nd ed.). Cambridge, MA: Perseus Publishing.

Denning, S. (2001). *The springboard: How storytelling ignites action in knowledge-era organizations*. Boston: Butterworth-Heinemann.

Gladwell, M. (2002). *The tipping point: How little things can make a big difference*. Boston: Back Bay Books.

Hughes, R. L., & Beatty, K. C. (2005). *Becoming a strategic leader: Your role in your organization's enduring success*. San Francisco: Jossey-Bass.

Lee, R. J., & King, S. N. (2001). *Discovering the leader in you: A guide to realizing your personal leadership potential*. San Francisco: Jossey-Bass.

Packard, D. (1995). *The HP way: How Bill Hewlett and I built our company*. New York: HarperBusiness.

Quigley, J. V. (1993). *Vision: How leaders develop it, share it, and sustain it*. New York: McGraw-Hill.



خلفية

درس مركز القيادة الإبداعية ممارسة القيادة منذ العام ١٩٧٠، وكان توصيل الرؤية ويستمر هذا التوصيل مهارة يكافح القادة لتطويرها. وبرامجنا المفتوحة للتسجيل تستخدم التقويمات التي تضم فيها بنوداً متصلة مباشرة مع قدرة القائد على توصيل الرؤية بنجاح، ومن جملتها الرغبة في الإقدام على المخاطر، والتوصيل الجسور، والواضح، والناجع. وفي جلسة تعليم واحد مع واحد، يتلقى المشاركون في برامجنا لتطوير القيادة الأدوات اللازمة ليصيروا أفعل في توصيل الرؤية. وبالإضافة إلى ما تقدم، فإن الأنشطة القائمة على الخبرات، والتي تتحدى القادة في اللحظة والحال ليبتكروا رؤية وليستقبلوا التغذية الراجعة من نظرائهم، هذه الأنشطة وضعت الأساس لمحتويات هذا الكتاب الإرشادي.



خلاصة النقاط الرئيسة

الرؤية هي حالة المستقبل المتخيلة أو التي يتبناها الذهن والتي تسيطر بوضوح على اتجاه المنظمة وتحدد وجهتها المقصودة. وأحد أقسام وظيفتك، بوصفك قائداً، هو أن توجد الالتزام لرؤية منظمتك. ولكي تفعل هذا، يجب عليك أن توصل الرؤية على نحو ناجع.

وإحدى طرق توصيل الرؤية هي أن تقص قصة. فالقصة تمنح الرؤية حياة، وتساعد الناس على أن يروها ويتذكروها، وهي ترسخ الرؤية في القيم وفي الحقائق المشتركة. فإذا لم يكن لديك الوقت الكافي لتقص قصة، تستطيع أن تستخدم حديث المصعد، وهو بيان موجز مستوفٍ للغرض ومقنع يوصل الرؤية في اللحظة اللازمة من الزمان لركوب نموذجي في المصعد.

وكلما زادت القنوات التي تفتحها، كانت فرصك للتوصيل أفضل. ويجب أن تكون رؤية منظمتك في المقدمة على موقعها في الشبكة الدولية للمعلومات، بالإضافة إلى أكواب القهوة، والقمصان بشكل حرف تي، وأقلام الرصاص، ودفاتر الملاحظات، وعلى أي شيء آخر يمكن أن يحافظ عليها في أذهان الموظفين، وحملة الأسهم، والزبائن.

والإستراتيجية الأخرى لتوصيل الرؤية هي أن تشرك الآخرين في محادثات واحداً مع واحد. وتعطي الصلات الشخصية القادة فرصاً لنقل المعلومات، ولاستقبال التغذية الراجعة، وبناء الدعم، وإيجاد الطاقة حول الرؤية.

وفي جهودك المبذولة لتوصيل الرؤية قد تواجه مقاومة من جمهورك المستمع. وتمثل المقاومة – في العادة – أسبقية منافسة، ولذلك فإن من المهم أن نكتشف طريقة لمعالجة تلك الأسبقية. استمر بالتوصيل بأكبر عدد ممكن من الطرق، وكن صبوراً. فإذا كنت أنت نفسك الشخص المقاوم، فإنك إذاً

أنـت الشخص الذي تحتاج إلى أن يمارس عليـك النفوذ. وفي كل الحالات، حتى وأنت ما زلت تستحضر نفسك قُدُماً إلى المكان المناسب، تحتاج إلى أن تقدم نموذجاً للالتزام الكامل.

ويجب أن تكون الرؤية موضـوع مشاركة لكي تفعل الأشياء التي يقصد منهـا أن تفعلها: وهي أن تُلهِم عمل منظمتـك، وتوضحه، وتركزه. وواجبك وأنـت القائد هو توصيـل الرؤية إلى الآخرين بطرق أخـرى تساعدهم على فهمها، وعلى تذكرها، ثم على التقدم؛ ليشاركوا بها هم أنفسهم.



مطبوعات ذات صلة

التحول إلى قائد إستراتيجي: دورك في النجاح الدائم لمنظمتك.

ريتشارد ال. هيوغز وكاترين كولاريللي بيتي

جوسي – باس ومركز القيادة الإبداعية، ٢٠٠٥

(مركز القيادة الإبداعية رقم المخزون ٢١٧٤)

تواجه منظمات اليوم تحديات صعبة لكي تبقى منافسة، تحديات مثل الخطوة السريعة للتغيير، وتزايد المجهول غير المُتَيقّن، ونمو الغموض، والتعقيد. ولمواجهة هذه التحديات، يجب على المنظمات أن توسع أفق مسؤولية القيادة من أجل القيادة الإستراتيجية والاشتراك مع المزيد من الناس في عملية القيادة.

وفي كتاب (التحول إلى قائد إستراتيجي) يقدم ريتشارد هيوغز وكاترين بيتي من مركز القيادة الإبداعية إلى التنفيذيين والمديرين كتاباً إرشادياً من أجل تطبيق عملية القيادة الإستراتيجية التي تصل إلى القادة على كل المستويات من المنظمة.

وهذا الكتاب وهو يستند إلى البرنامج الناجح لمركز القيادة الإبداعية عن تطوير القائد الإستراتيجي، فإنه بالرغم من ذلك يلخص إطار القيادة الإستراتيجية، ويحتوي على مقترحات عملية عن الكيفية التي تطور بها مهارات الفرد، ومهارات الفريق، ومهارات المنظمة لتكون أكثر قابلية للتلاؤم، وأكثر مرونة، وأكثر قابلية للرجوع إلى وضعها الصحيح. ويبين المؤلفان كذلك كيف يستطيع المديرون الأفراد أن يمارسوا القيادة الإستراتيجية الفاعلة من خلال طريقتهم المتميزة والمنهجية وهي، التفكير، والعمل، والتأثير.

اكتشاف القائد الموجود فيك: دليل لتحقيق إمكانيتك القيادية الشخصية.

روبرت جيه.لي وسارا إن.كينغ

جيسي- باس ومركز القيادة الإبداعية، ٢٠٠١

(مركز القيادة الإبداعية رقم المخزون ٢٠٦٧)

يستنــد هذا الكتاب إلى نقطة بسيطــة وواضحة وهي: أن أدوار القيادة يجــب أن تمــلأ بأناس يقــررون عن عمد بأنهــم يريــدون أن يكونوا في هذه الأدوار. ومــع ذلــك فالعديدون مــن التنفيذيين والمديرين يجــدون أنهم قد صاروا قادة لعدم وجود غيرهم لا نتيجة للاختيار الشخصي. وفي الحقيقة، أن عــدداً كبيراً من الناس جنحوا إلى أن يكونوا قادة أو جنحوا بعيداً عن أن يكونــوا قادة؛ لأنهم ببساطة لم يفعلوا العمل اللازم لموافقة أنفسهم الخاصة الموصوفة وصفاً أميناً مع حقائق دور القيادة. ولا يستكشف كثير من الأفراد استكشافــاً جاداً صلاحيتهم الشخصية للقيــادة حتى يكونوا قد دخلوا مدة طويلــة في مساراتهــم الوظيفية. ولكن مــع حلول ذلك الوقــت، يكون الوقت في الغالــب متأخراً جداً للإعداد من أجــل أدوار أكثر إرضاء أو للخروج من المواقف التي لا يعني لهم أي معنى بوصفهم أفراداً.

كتاب (اكتشــاف القائد الموجود فيك) يعرض مدخلاً زاخراً بالخطط لفهم كيف تتوافق نواحٍ من الشخصية، والطباع، والرؤية، والحياة المنزلية، والقيم، والمهــارات، مع نشاط قيادة جوهرية. وهذا المنهج الفريد لاكتشاف الــذات يبين بوضــوح كيف يبدو أن يكــون المرء مناسبــاً في أدوار القيادة في المنظمات أو غير مناسب في تلك الأدوار.

ســوف يساعــد هــذا الكتــاب التنفيذيــين، والمديرين، والقــادة الذين يحملون إمكانية للقيــادة، ومنهم المجربون المحنكون وأولئك الذين ينظرون إلى القيام بالقيــادة بوصفه اتجاهاً جديــداً في مساراتهم الوظيفية، سوف يساعدهــم لكسب المزيد مــن البصيرة الشخصية فيما تعنيــه لهم القيادة فعليــاً، ولإبقــاء المزيــد من السيطــرة على خيــارات مسيراتهــم الوظيفية، وليحققوا بعد ذلك المزيد من النجاح الشخصي وهم قادة.

لتطلب هذه الكتب، تفضل بزيارة مستودع الكتب على الخط مباشرة على موقع

HYPERLINK «http://www.CCL.ORG/PUBLICATIONS» www.CCL.ORG/PUBLICATIONS

سلسلة المدير الممارس

دليل الأفكار العملية

ثلاث أساسيات للتطور

تعيين وتحقيق تحديات القيادة الخاصة بك

هنري براوننغ - إيلين فان فلسر

نقله إلى العربية

أبو بكر محمد



العبيكان
Obeikan

ثلاثة أساسيات للتطور

تعيين وتحقيق تحديات القيادة الخاصة بك

دليل الأفكار العملية

ثلاثة أساسيات للتطور

تعيين وتحقيق تحديات القيادة الخاصة بك

تأليف

هنري براوننغ و إيلين فان فلسر

نقله إلى العربية

أبو بكر محمد

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم
MOHAMMED BIN RASHID
AL MAKTOUM FOUNDATION

العبيكان
Obeikan

Original Title
AN IDEAS INTO ACTION GUIDEBOOK
Three Keys to Development
Defining and Meeting Your Leadership Challenges
Henry Browning and Ellen Van Velsor

ISBN 978-1-882197-40-8

Published by: Center for Creative Leadership, Post Office Box 26300, Greensboro, North Carolina 27438-6300, (U.S.A.)

ISBN

الناشر العبيكان Obeikan للنشر

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة الموسى للمكاتب
هاتف 2937574 – 2937581   فاكس: 2937588   ص. ب: 67622   الرمز: 11517

الطبعة العربية الأولى 1430هـ - 2009 م

ح مكتبة العبيكان، 1429هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

صدرت هذه الطبعة باتفاقية نشر خاصة بين الناشر العبيكان Obeikan و


امتياز التوزيع شركة مكتبة العبيكان Obeikan

المملكة العربية السعودية – العليا – تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة
هاتف 4160018 – 4654424   فاكس 4650129   ص. ب 62807   الرمز 11595

توطئة

سلسلة الكتب

دليل الأفكار العملية

تعتمد هذه السلسلة من الكتب على المعرفة العلمية التي أنتجها مركز القيادة الإبداعية خلال أكثر من ثلاثين سنة من البحث والأنشطة التعليمية التي جرت بالمشاركة مع مئات الآلاف من المديرين والتنفيذيين. لقد اختلفت شراكة هذه المعرفة عن مثيلاتها في الأقسام الجامعية أو الهيئات المهنية أو المكاتب الاستشارية. والمركز ليس هو مجرد مجموعة من الأفراد المتمرسين (ذوي الخبرة)، على الرغم من أن مؤهلات كوادره تُعد متميزة جداً، وإنما يمكن النظر إليه على أنه مجتمع يشترك أعضاؤه بمجموعةٌ من المبادئ، ويعملون معاً لفهم وإيجاد الاستجابة للتحديات القيادية والتنظيمية.

تهدف هذه السلسلة إلى إمداد المديرين بنصائح خاصة بكيفية إكمال مهمة تنمويَّة، وهي أول تحدٍّ من التحديات التي تواجه القيادة، وهي في سبيلها لتحقيق ذلك.

تحمل هذه السلسلة مهمة المركز التي تهدف إلى تقدم فهم وتنمية وممارسة القيادة لنفع جميع أفراد المجتمع. نحن نعتقد أنك سوف تجد أن هذه السلسلة - «دليل الأفكار العملية»، إضافة مهمة جداً لوسائل وأدوات القيادة.



مُحْتَوَيَاتُ الكِتَابِ

الموضوع الصفحة



الموجز الرئيس

إنـــه من المحتمل خلال مهنتك أن تمر بمختلف أنواع الخبرات للتطــور. فقــد تسند إليــك أو تسعــى للحصول علــى مركز صعب يختــبر حدود قدراتك. وقد تكــوِّن ارتباطا بمرشد. وقد تشعر أنه يجــب عليك توفــير القيادة لبعضــ أنشطة المجتمــع. أو قد تسعى للحصـــول علـــى تدريــب و فرص للتطــور أكثر، مثــل برامج تطوير القيــادة الرسميــة. إن لجميع هذه الخبرات طريقــا مشتركا؛ إنها وسائــل نحو نمــوك الشخصي والمهني. وقــد تجعلك هذه الخبرات تشعــر كمــا لــو كان تعليمك وتطــورك مستعجــلا. ما الــذي سبب ذلــك الاستعجال؟ وكيف تبقي اندفاع التعلــم مستمرا عند انتهاء الخبرة؟ يوضح لك هذا الكتيب الإرشادي كيف تعزز قيمة وخبرات التطور و تأثيراتها.



لماذا تسعى للحصول على التقويم، والتحدي، والدعم؟

إن المقدرة على القيادة بالنسبة لمعظم الناس يجب أن تتطور باستمرار خلال تجربة تستمر طوال العمر. ورغم أن الناس الذين يضطلعون أو يتوقعون أن يضطلعوا بمسؤوليات قيادية عادة ما يحضرون دورات تعليمية لتطوير القيادة، للحصول على المهارات والمنظورات اللازمة، فإن معظم التطوير القيادي يتم خارج قاعة الدرس في مهمات الوظيفة، وخلال العلاقات مع الآخرين، أو من خلال خدمة للمجتمع أو خبرات أخرى خارج العمل.

إننا في مركز القيادة الإبداعية نعتقد أن ثمة ثلاثة عناصر أساسية تدفع بتطوير القيادة/ التقويم، والتحدي، والدعم.

إن التقويم: هو عبارة عن المعلومات المعروضة بشكل رسمي أو غير رسمي، التي تخبرك أين موقعك الحالي، وما هي نقاط قوتك الحالية، وما هي الاحتياجات المهمة للتطوير في وقتك الحالي، وما هو مستواك الحالي للفاعلية.

والتحدي: هو عبارة عن عناصر جديدة، وقد تستدعي مهارات ومنظورات غير موجودة حاليا لديك من تجربة ما، أو عناصر تحدث حالة من عدم التوازن لديك وتوفر فرصة للتساؤل بشأن طرق معتمدة للتفكير والعمل.

والدعم: هو عبارة عن عناصر تعزز من الثقة بالنفس، وتزيدك طمأنينة بنقاط قوتك ومهاراتك الحالية وطرقك المعتمدة للتفكير والعمل.

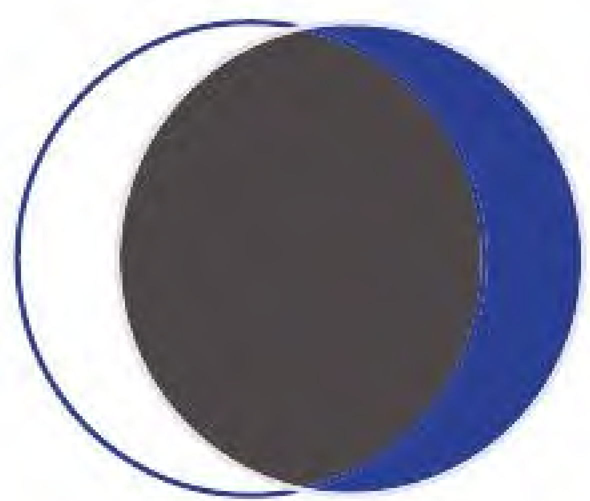
وتوجد جميع العناصر الثلاثة في برامج تطوير القيادة التي نقوم بتعليمها وتطبيقها في مركز القيادة الإبداعية بمستويات مرتفعة نسبيا، مما يكوِّن خبرة مركزة للتطوير خلال وقت قصير. ويشمل التقويم فحص الشخصية، وتقويمات للقيادة من جميع النواحي، وردود فعل من مواقف إدارية تجريبية، وكلا من ردود فعل رسمية وغير رسمية من موظفي

البرنامج والزملاء المشاركين. وتساعدك مثل تلك التقويمات على فهم كيف ينظر إليك، وكيف تؤثر تصرفاتك عليهم. وتمثل هذه التقويمات تحديا أيضا، حيث إنها تحوي معلومات جديدة ومدهشة لتستوعبها. وتنشأ تحديات أخرى خلال قاعات الدرس من الطاقم ومن الزملاء المشاركين. إن قاعة دراسية رسمية توفر أيضا دعما عندما تؤكد المعلومات المعروضة في قاعة الدرس أو في قاعات النقاش معتقداتك، أو عندما تزود بمواد وتمارين تسمح لك بالتمرن على مهارات جديدة.

ويجب أن تغرس هذه العناصر الثلاثة أيضا في خبرات تطويرية تتعرض لها خارج قاعة الدرس. ودوّن ذلك التوازن بين التقويم والتحدي والدعم، فإنه من غير المحتمل أن تساعدك الفرص التطويرية الأخرى للتطور بصفتك قائدا. ولتدفع تطويرك، يجب أن تقوِّم موقفك ومهاراتك، وتسعى لتحديات لائمة للتطوير، وتنشئ دعما لمساعدتك في تحقيق تلك التحديات.

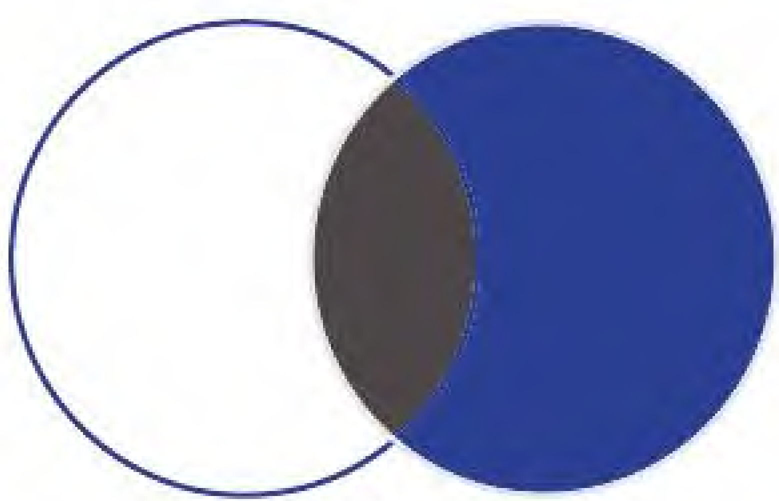


المواقف التطويرية



تحدٍ دون المستوى

- مهاراتك هي منسجمة تماما تقريبا مع متطلبات موقفك.
- أداء فاعل لفترة، ولكن مجال قليل للتطور.



تحدٍ فوق المستوى

- متطلبات موقفك هي أكبر من مهاراتك وفهمك.
- تنتج المتطلبات الهائلة درجة عالية من الضغط، والعجز.



توازن تطويري

- لديك عدد معقول من المهارات اللازمة للتعامل مع متطلبات الموقف.
- مهارات جديدة هي ضرورية لتحقيق متطلبات جديدة، ولكن التحدي يوفر فرصة للتطور.

= متطلبات الموقف

= المهارات الحالية

عملية التقويم

إذا كنت مثل العديد من المديرين، فمن المحتمل أنك في موقف عمل ينقصه الإثارة وإمكانية التعلم، وتحتاج إلى تحدٍ أكثر لمساعدتك في التطور. أو قد تواجه تحديات مفرطة تفوق المهارات التي يمكنك تطبيقها. وخطوتك الأولى هو تقويم نفسك والتحديات التي تواجهها. ويساعدك التقويم لتحديد ماذا لديك وماذا تحتاج؟ ثم يمكنك أن توازن بين التحدي والدعم بطريقة تسمح لك بالأداء بفعالية وأن تستمر في التعلم.

متى يكون التقويم ضرورياً؟

إن التقويم هو ضروري متى ما تغير موقفك. ويمكن للمواقف في محيط العمل اليوم أن تتغير كثيرا وفجأة. وبأقل تقدير، قم بالتقويم عندما تأخذ على عاتقك دورا جديدا، أو عندما تتغير وظيفتك، أو عندما يكون ثمة تغيير تنظيمي أساسي، أو إذا لم تقم بتقويم لمدة ١٢-١٨ شهرا.

وأثناء تخطيطك لتقويم نفسك، تذكر هذه الإرشادات الثلاثة:

١. قم بتقويم نفسك وموقفك.

٢. استخدم أساليب تقويم رسمية و غير رسمية.

٣. وازن بين التقويم الذاتي وبيانات من مصادر أخرى.

تقويم نفسك وموقفك

لتقويم نفسك ستحتاج إلى جمع بيانات بشأن أدائك الوظيفي، ومجالات قوتك الحالية واحتياجات تطورك، وستحتاج لفهم ماذا تعلمت من خبراتك. وإذا كان لدى قسم الموارد البشرية لشركتك مجال وصول إلى أدوات لتقويم الشخصية، فاستفد من تلك الوسائل لتوضيح أسلوبك المفضل للتعلم والتصرف

وفي تقويمك لموقفك ينبغي أن تحصل على أفضل المعلومات الممكنة بشأن العناصر الأساسية لوظيفتك أو موقفك، وبشأن النتائج المرغوبة أو معايير النجاح، وبشأن الجوانب الأساسية للمحيط والثقافة والجو التنظيمي الخاص بك. اعتبر جميع المصادر التي قد تكون متوفرة لديك، بما في ذلك التحليل الوظيفي، واستطلاعات الشركة للجو والثقافة، والتحدث مع رفقاء العمل.

ويمكنك أن تقوم بتقويم نفسك بطريقة رسمية أو غير رسمية. ويضمن التقويم الرسمي مصادر مثل استبيانات أو استطلاعات الرأي المستخدمة في برامج التطوير القيادي أو مراجعات الأداء المستخدمة في مكان وظيفتك.

ويضمن التقويم غير الرسمي مصادر مثل ردود الفعل التي قد تحصل عليها (أو يمكنك أن تطلبها) أثناء المحادثات مع زملائك أو تقارير مباشرة، أو أفكار متبصرة مكتسبة من خلال التفكير الشخصي. ويضمن أيضا أمورا مثل التفكير الخاص أو الكتابة في مذكرات. ومن المهم أن تعين وقتا بشكل منتظم للتفكير بشأن موقفك، ومهاراتك واحتياجاتك للتطور، وأهدافك وأولوياتك، والإستراتجيات التي تستخدمها للتعامل مع موقفك وتحقيق أهدافك.

ويمكن مع العمر والخبرة أن يعتقد الناس أنهم يعلمون كل ما يمكن معرفته بشأن أنفسهم وموقفهم، ثم يؤخذون على غرة عندما يتم الشك في قيادتهم. وأحد أقوى وأثقف أساليب التقويم هو مقارنة تقويمك الذاتي بتقويم الآخرين. وقد يبدو الحصول على ردود الفعل من الآخرين صعبا ومستهلكا للوقت، ويحتوي على بعض التهديد. ولكن التقويم الذاتي عادة لا يوافق كيفية نظرة الآخرين لنا، فإن الاعتماد على ذلك الرأي فحسب هو مضلل وخطر. ولأجل ذلك يستخدم مركز القيادة الإبداعية (سي سي إل) ردود فعل من جميع النواحي وأدوات أخرى لتكوين تقويم دقيق وفاعل.

النقاط التي يبدأ التقويم بها

- ما هي التحديات التي واجهتها؟
- ما هي الدروس التي قد تعلمتُها؟
- هل استفدتُ من الدروس بشكل كاف؟
- ما هي التحديات التي قد أواجهها؟
- هل من الممكن أن أحصل على تلك الخبرات في مركزي الحالي؟
- ما هي المراكز في مجالي التي قد تمنحني إياها تلك الخبرات؟
- هل تعرض شركتي برامج لرد الفعل من جميع النواحي؟
- هل توفر شركتي وسائل لتقويم الشخصية؟
- هل لدى شركتي جهة معتمدة خارجية لخدمات التقويم؟
- ما هي الأدوات الأخرى، مثل الكتب، المتوفرة لدي والموصى بها؟
- هل أجرت شركتي استطلاعا للجو أو الثقافة خلال السنة الماضية؟
- من في منظمتي كان في موقف مماثل لي؟
- ما هي المجالات التي حصلتُ فيها على تقدير عال في تقويمات الآخرين؟
- ما هي المجالات التي حصلتُ فيها على تقدير منخفض في تقويمات الآخرين؟
- كيف ترتبط نقاط قوتي وضعفي مع أدائي في وظيفتي الحالية؟
- ما هي أهم احتياجاتي الملحة للتطور؟
- كيف يمكنني استخدام نقاط قوتي لمواجهة احتياجاتي للتطور؟
- ما هي أهم حاجة ملحة للتطور يجب أن أواجهها في مهمتي التالية؟

إذا ما بنيته، سيقدمون

ستصاب بالدهشة لمدى اختلاف نظرة التقارير المباشرة والزملاء والرؤساء لعالمك وللطرق التي يودون أن تستخدمها لإصلاحه. ومن الممكن أن تولد صناديق الأفكار، وصناديق الاقتراحات، وصناديق ردود الفعل المجهولة للرئيس كمية كبيرة من المعلومات. ولكن كن على حذر عندما تنشئ هذه القنوات. فعندما يرد الناس، فإنهم يتوقعون رؤية تغيير. وإذا لم تحلل وتنشر المعلومات بشكل كاف للأطراف المهتمة بأمور عملية، قد تحطم مصداقيتك.

ماذا يخبرك التقويم؟

ينبغي نتيجة لقيامك بتقويم نفسك أن تكون قادرا على تعيين نقاط قوتك الحالية واحتياجاتك للتطور، وماذا يتطلب موقفك الحالي منك. وينبغي أن يخبرك تقويمك أيضا: ما هي أهم المهارات الملحة التي يجب أن تحسنها الآن؟ وما هي المهارات الملحة بدرجة أقل، والتي يمكن أن تُطور خلال المدى الطويل؟ وأخيرا، يمكن للتقويم أن يعين إذا ما كنت في تحدٍ دون المستوى، أو تحدٍ فوق المستوى، أو في مستوى من التحدي المعقول مع مجال للتطور، في وظيفتك الحالية.

وإذا سنحت لك الفرصة لإكمال تقويمات رسمية في برنامج تطوير للقيادة أو خلال منظمتك، فراجع المعلومات التي قد جمعتها وابحث عن نماذج معينة. ويمكن لهذا النوع من التحليل أن يعين مجالات القوة والضعف بالنسبة إلى متطلبات موقفك الحالي.

أنشئ جدولا يذكر جميع التقويمات التي قد عملتها، وأفضلياتك (بناء على تقويمات الشخصية) أو المهارات (بناء على تقويم القيادة) التي تبدو

مهمة لك، ومــاذا تعني تلك الأفضلية أو المهارة القيادية لك بالنسبة لنقاط قوتك وضعفك.

ويمكنــك متى ما توافرت لــك المعلومات بشأن نقــاط قوتك وضعفك أن تحدد الأولويات. ومن المهم أن تتذكر هنا أنه ينبغي لك أن توجه انتباهك إلى نقــاط قوتك وليس نقاط ضعفك فحسـب. فأنت على صواب عندما تريد في مواجهــة التحديات أن تحسن المجالات، حيث تشعــر بالضعف كي تحقق تلك التحديــات. ولكن يمكنك أن تعتمد على نقاط قوتك لتطوير مهاراتك. اجمع بــين المعلومــات التي قد جمعتها عــن نفسك والمعلومات التي قــد جمعتها عما يتطلبه موقف. كوِّن جدولا، مثل الجدول أدناه، لتحديد أولوياتك التطويرية.

تحديد الأولويات التطويرية

	مهم في الوظيفة الحالية	غير مهم في الوظيفة الحالية
نقاط القوة		
نقاط الضعف		

التحدي

إن التحــدي يعني أنك معرض لإجهاد يفــوق مقدرتك الحالية. وبناءاً على مدى ذلك الإجهاد قد تشعر بالراحة في مواجهة تحد، أو قد تشعر بعدم القدرة على التحمل. ولكنْ ثمة أمر واضح: إنك بحاجة إلى التحدي لتطوير مهارات وفهم جديدين.

وينبــع التحــدي مــن العديد مــن المصــادر. فمثلا، فقد تمنــح ترقية بمسؤوليــة أكـبر، أو تنتقل إلى قسم جديـد، أو قد تواجه تغـيرات تنظيمية كعمليــة دمج شركتين أو إعادة تركيب الشركة. وقد تتسلم معلومات تخالف

معتقداتـك ومعرفتـك أو منظوراتك. وتعرض المواقف خـارج العمل، كبدء عائلة أو التعامل مع مشكلة شخصية، تحديا بحد ذاته.

ويحمـل موقف العمل الذي فيه تحديات قليلة جدا لك مشكلات خاصة بـه. وقد تكـون شركتك قـد وظفتك وعهـدت إليك بمركز معـين بناء على نجاحك السابق، مدركة أن بإمكانك أن تشغل الوظيفة دون أي إخلال يذكر بالمنظمـة. وقد تؤدي عملك بفعالية لفترة من الزمن، ولكن بعد إتمام نفس النوع من المهمات مرة بعد مرة، فإنك معرض للملل والإنهاك.

التحدي والتطور

إن موازنـة تحدياتك مع التقويم والدعم يشجـع التطور، حيث يمكنك أن تشارك في عملية نموك بصفتك قائدا وفي منظمتك، بينما تبقى مشغولا بإبداع في عملك.

وإذا مـا تعدت متطلبات وظيفتك مهاراتِك وفهمك بجدية، فقد تواجه فرصة كبيرة بالفشل. وليست المتطلبات العسيرة فرصا للتطور دائما. وقد يجعـل الضغط بـين متطلبات الوظيفة والشعور بعـدم الكفاءة تعلم مهارات جديـدة مطلوبة للنجاح صعبا جدا. وإذا واجهت هذا الموقف، ينبغي لك أن تزيد من مصادر دعمك لتقلل من مستوى التحدي.

وإذا ما تعـدت مهاراتك متطلبات وظيفتك، فيجب أن تضيف تحديات لموقفـك الحالي، حتـى تعزز من فرصتك لتملك مهـارات جديدة وتطورها، وإلا ستصبح أقل قدرة على التلاؤم مع ظروف متغيرة.

اصـرف وقتا لكتابة التحديات التي تواجهها حاليا في الوظيفة، وخارج العمـل، وربما أيضا في وظيفتك التالية. قـم بتسجيل ما تفعله لمواجهة هذه التحديات والاستعداد لتحديات في المستقبل.

وبعد اعتبار القائمة التي قد عملتها، قد ترى أنك بحاجة ماسة إلى جلب تحديات أكثر لموقفك لتجنب الإنهاك، أو الفتور، أو الانحراف. وإذا قررت بعد اعتبار قائمتك أنك لست بحاجة لإضافة تحديات لوظيفتك الحالية، فراجع مناقشة هذا الكتيب «للدعم» و «الحفاظ على توازنك».

كيف تضيف التحدي؟

غالبا ما يقترن التحدي مع التغيير. وإذا قمت بتغيير في موقفك، فإن ذلك عادة ما يجلب معه تحديات جديدة. ومواجهة تلك التحديات قد تكون فرصا للتطور. وستساعدك الأقسام الآتية في إنشاء التحديات التي ستدعم تطورك المهني.

احصل على وظيفة جديدة بمسؤوليات أكبر أو مختلفة عن وظيفتك الحالية. إن الخبرات الجديدة، اصطلاحا، تنشئ تحديا. إن التعامل مع نقص المعلومات، ونقص المهارات، ونقص الاتجاه، ونقص المقياس الذي يصاحب مثل هذه التغييرات يحفز تطورك أثناء تعاملك مع خبرات لست مستعدا لها تماما. وستنشئ عملية نقل جغرافي أو نقل إلى ثقافة تنظيمية جديدة تحديا كذلك.

أضف مسؤوليات لوظيفتك الحالية. يمكنك إذا لم تستطع أو لم ترغب في تغيير مركزك أو منظمتك أن تضيف تحديات لمركزك الحالي بتولي مهمات ومسؤوليات جديدة. تذكر أن مهماتك الجديدة ينبغي أن تستدعي المهارات التي تجعلك تجهد قدراتك ومعرفتك. فمثلا، إذا كنت تظن أنك تحتاج للاعتماد على استخدام حدسك بشكل أكبر عند اتخاذ القرارات، قم بإضافة مهمة تتطلب منك عمل قرارات سريعة.

ويمكنك أن تستخدم وظيفتك الحالية لصالح تطورك بطرق أخرى أيضا. وقد يكوِّن إنشاء أهداف تتطلب منك أن تخالف قدراتك، كالوفاء

بموعد نهائي رغم عدم توافر المصادر، أو تقليل التكلفة عندما لا تكون قيود الميزانية مشكلة حالية للشركة، تحديات تطويرية. استخدم هذه القائمة المكونة من خمس استراتيجيات لتوليد أفكار عن كيفية إضافة تحدٍ لمركزك.

- قم بمشروع صغير خارج مجال مهارتك، مثل تقديم عرض لصالح شركتك، كي تطور مهاراتك في التخاطب العمومي.
- عزز من مهاراتك لقيادة الفريق بالإشراف على مجموعة من الموظفين الجدد.
- قم بتنمية مهاراتك السهلة بالتوسط في خلاف بين موظفين آخرين، أو بتكوين علاقة مع شخص لا تنسجم معه في المكتب.
- قم بمهمة إستراتيجية صغيرة، مثل تلخيص فوائد واستخدام تقنية تنظيمية جديدة (مثلا، الإنترنت).
- قم بالتدريس لتصبح متعلما أفضل، ربما بعرض ورشة عمل في مجال خبرتك في مكتبة محلية.

اسع للحصول على منظورات جديدة. إن الإلمام بآراء النظر المتعددة يجلب تحديا لأي موقف، قديما كان أو جديدا، حيث يشير إلى طرق جديدة للتفكير وأنواع جديدة من السلوك. وكما تجمع بين آرائك وآراء الآخرين، فإنك توسع من فهمك لما هو ممكن ومتوافر، وربما حتى ما هو الأمر الصحيح. وقد تدلك القائمة التالية إلى أناس داخل وخارج شركتك الذين قد تكون آراؤهم مختلفة عنك.

- أناس يعملون في مجالات وظيفية مختلفة عنك في الشركة.
- أناس يتعاملون مع مستوى تنظيمي مختلف أو قسم مختلف.
- أناس لهم خلفيات تعليمية مختلفة عنك.
- أناس من الجنس الآخر.
- أناس بخلفيات عرقية أو جنسيات مختلفة عنك.

- أناس بآراء دينية مختلفة عنك.
- أناس يوجدون خارج حدود الشركة الخارجية، كالزبائن والموزعين والشركاء الإستراتيجيين.

اسع للحصول على مسؤوليات خارج العمل. توجد ثمة مواقف عندما يكون إضافة تحدٍ لمركزك الحالي غير ممكن. فمثلا، قد تعتبر منظمتك أن إضافـة فرص للتطور لوظيفتك خطرا جدا. وقد لا تحوز على الدعم الذي تحتاجه لإضافة تحدٍ بنجاح لوظيفتك الحالية. والاضطلاع بنشاطات جديدة خارج العمل في مثل هذه الحالات قد يوفر أيضا فرصا ثمينة للتطور. وتقترح هذه القائمة نشاطات خارجية ستساعدك للتفكير بفرصك الخاصة.

- لتحسين مهاراتك للقيادة، تطوع لرئاسة مجموعة خدمة أو مشروع في مجتمعك.
- لتعزيز مهاراتك الخطابية، اتصل بمكتب للمتحدثين المحليين للبحث عن فرص للتقديم في مجالات خبرتك.
- احصل على دورة تعليمية في إرشاد الرفقاء، أو تطوع لتصبح مستشارا للرفقاء لتنمية مهاراتك الاستماعية.
- قم بتدريب نادي رياضة للشباب لتحسين فعاليتك في التعامل مع المبتدئين وتكوين الفرق.
- قم بوظيفة مرشد أو مستشار في مجال مهارتك لمجموعة خارج منظمتك.

أربع طرق لإضافة التحدي

١. قم بعمل تغيير في الوظيفة أو المنظمة.
٢. قم بإضافة مهمات جديدة أو مسؤوليات أو أهداف لوظيفتك الحالية.
٣. ابحث عن فرص للتطور خارج العمل.
٤. اسع للحصول على منظورات جديدة.

الدعـــم

إنــه من المهــم أن تستمر في تقويم مهاراتــك، واحتياجاتك التطويرية، وموقف عملك بشكل منتظم. فقد تنبهك التقويمات الذاتية الدورية عندما تكـون التحديات التي تواجهها غير متفقة بشكل كبــير أو مختلفة كثيرا عن المهــارات والمصــادر الشخصيــة لديــك. إن ترقية حديثة أو إعــادة تركيب شركــة أو صدمة شخصية كمرض أحد أفــراد العائلة، قد تكوِّن أي من هذه المواقف والعديد من المواقف الأخرى تحديات شديدة.

وقــد ترغــب في مواجهة تحديات منهكة أن تنكــر وجود التحديات على الإطلاق. أو قــد ترغب في الاعتماد على نقاط القوة والمهارات لديك، ولكن تكتشــف أنها ليست المهارات اللازمــة لمواجهة التحدي. إن الحل للتحديات العســيرة هو الدعــم؛ وسيلة لتعزيــز ثقتك بالنفســ، وتأكيد نقــاط قوتك، وإرشاد اكتسابك لمهارات جديدة لمواجهة هذه التحديات.

زيادة الدعم للتعامل مع التحديات

إن إنشاء الدعم هو أساس لتعاملك وحتى لتقليل التحديات التي تواجهها، وجعلها متفقة مع مهاراتك. وسيساعدك زيادة الدعم في الوصول إلى المستوى الــذي يكــون موقفك فيه أكــثر توازنا بــين التحديات التي تواجههــا والمهارات لديــك. ومن خلال موقف متوازن أكثر ستكون لك قدرة أفضل للتعلم، وللنمو، ولبناء مهارات ومنظورات تساعدك على التطور بصفتك قائدا.

كيف تنشئ الدعم

قــد تفكر في الناس الآخرين عندما تفكــر في الدعم. وهذا موقع جيد للبدايــة، ولكــن لا تقتصــر على بعض الأفــراد المقربين فحســب. فقد ينبع الدعــم من الأزواج، والشريك الآخــر، والرؤساء، والزملاء أو رفقاء العمل،

ومـن يعمل لك، وطاقم الموارد البشرية، والأصدقاء، والمدربين، والمرشدين، والمتطوعين الاجتماعيـين الرفقاء، والعلماء، أو من أي شخص آخر تربطك به أي نوع من العلاقة.

وأثنـاء اعتبارك لشخص آخـر كمصدر للدعم، فكر عـن الدور الذي تريـد من ذلك الشخصـ أن يلعبه. وتضمن بعضـ أدوار الدعم المفيدة ما يلي:

- المستشار: يوفر هذه الشخص الدعم الانفعالي والتشجيع، ويدعك لتتنفس عن مشاعرك.
- رئيس المشجعين: يمكن لهذا الشخص أن يعبر عن ثقته في قدراتك الحالية وفي قدرتك للتعلم والنمو.
- المعزز: يقوم هذا الشخص بمكافأتك لتقدمك.
- النظير: لهذا الشخص موقف مماثل لك، ولذا يمكنه أن يبدي تعاطفا.
- المرشد: وهذا دور أكثر رسمية من المستشار ورئيس المشجعين والمعزز والنظير. ويوفر المرشد دعما طويل المدى وإرشادا من خلال الخبرة والمثال.
- المدرب: وهو دور رسمي أيضا، مثل المرشد. ويوفر هذا الشخص دعما مركزا مهيأ نحو اكتسابك مهارة معينة أو التغلب على عقبة. ويمكن للمدرب أيضا أن يتأكد أنك تحصل على تقويم مستمر ورد فعل على تقدمك. وقد تساعدك شركتك في العثور على مدرب، أو يمكنك أن تختار بنفسك. وإذا قمت باختيار مدربك الخاص، تذكر أنه يمكن لأناس مختلفين أن يدربوك على مهارات مختلفة.

البحث عن الدعم

أثنــاء إنشائــك لمجموعة دعم، تذكــر الأدوار المختلفــة التي تحتاج من الداعمين أن يلعبوها. فمثلا، إذا كنت ترغب في مدرب، فابحث عن شخص ماهــر أو عــالم بالمجالات التي تعــاني فيها من الضعف، والــذي لديه خبرة ناجحــة في الإشــراف على موقف مماثل لــك، أو من يستطيــع أن يساعدك للتفكير في حل للتحديات الفورية التي تواجهها. ويجب أن يعتقد فيك المدرب أنك فرد قادر وكفؤ من منظمتك، ويجب أن يكون مستعدا كي يمنحك الوقت الــلازم لمساعدتك في التعامل مع التحديات التــي تواجهها. ومن المفيد إذا ما قمت بتعيــين المهارات التي تحتاج للتحسن أولا، وتوقع الهدف الذي تريد تحقيقــه من مواجهة تحدياتك. وبنفســ الطريقة، داعمين آخرين بواسطة الدور الذي تتطلب منهم أن يلعبوه وبمقدرتهم أن يقوموا به.

التحــدي أو المجــال للتحســين: ______________________

____

____

دور الداعــم: ______________________________

(مستشار، رئيس المشجعين، معزز، نظير، مرشد، مدرب)

الشخص الداعم: ______________________________

النتيجة لمرغوبــة: ______________________________

____

____

التحــدي أو المجــال للتحســين: ______________________

____

دور الداعم: ______________________________

(مستشار، رئيس المشجعين، معزز، نظير، مرشد، مدرب)

الشخص الداعم: ______________________________

النتيجة المرغوبة: ______________________________

____

____

التحدي أو المجال للتحسين: ________________________

____

____

____

دور الداعم: ______________________________

(مستشار، رئيس المشجعين، معزز، نظير، مرشد، مدرب)

الشخص الداعم: ______________________________

النتيجة المرغوبة: ______________________________

____

____

____

إنــك على صواب عندمــا تعتبر الناس مصدرك الرئيســ للدعم أثناء مواجهتــك للمواقف الصعبة. ولكن ثمة وسائــل أخرى أيضا للدعم متوفرة لك. وموقع مهم للبحث هو داخل نفسك. إن اللغة التي تستخدمها في دماغك لها تأثير كبير على كيفية رؤيتك للمشكلات وعلى تصرفك نحو التغلب على

التحديات. قم بتوضيح أولوياتك، وواصل متابعتها حتى الإنجاز، واستخدم الحديث الذاتي الإيجابي لتطوير ضبط النفس الذي تحتاجه للتعامل مع التحديات العسيرة.

ويمكنك أيضا إنشاء مصادر رسمية وغير رسمية للدعم من خلال أنظمة شركتك المعتمدة. ابحث عن ذخيرة من المحفزات والتشجيع في المواقع التالية، على سبيل الذكر:

- سياسات المكافأة والتقدير.
- إجراءات تطوير الأداء.
- أنظمة تطوير القيادة.
- تسلسل القيادة.
- كتيبات السياسات.
- قسم الموارد البشرية،
- برامج مساعدة الموظفين.

وقد تجد دعما أيضا حيث لم تفكر في البحث. فقد تدفع الكتب، والمواقع الإلكترونية على الإنترنت، والأفلام، وقائمات البريد الإلكتروني على التفكير، والتأمل الشخصي، وعلى منظورات جديدة، ومشاعر قوية. وستسمح لك زيارة هذه المصادر بشكل متكرر من التأكد من صلتها بالموضوع ومن فائدتها. وتشمل الأدوات الأقل وضوحا ولكن المفيدة كذلك شاشات توقف الحاسوب، ومذكرات الكمبيوتر، والتي يمكن أن تضبطها لتذكر نفسك بالأهداف، لدفع نفسك نحو موعد نهائي للتسليم، أو للاقتراح أن تصرف وقتا للتفكير. وتأكد أن تبقي هذه الأنواع من المصادر حديثة حتى تبقى على صلة بالموضوع.

الحفاظ على التوازن الخاص بك

إن أفضل موقف تطويري يمكنك عمله لنفسك هو موقف يصبح التعلم فيه عنصرا مستمرا من خبرتك. ويعمل التقويم والتحدي والدعم معا لإنشاء ذلـك النوع من المواقف. وبفحص نفسك وموقفك، إنك تتعلم أيا من نقاط قوتك هــي غير أساسية في موقفـك الحالي، وتعلم أيـن تستخدم مهاراتك ذات الارتباط بمهارة، وتصبح مدركا للمهارات التي تحتاج للتطوير.

إن تطوير مهارات جديدة قد يكون صعبا. وقد يصيبك قبول تحديات جديـدة بالضيـق عند شعـورك بكفاءة أقل مـن المعتاد. وإنشـاء الدعم في مواجهة التحديات هـو أساسي لتكوين كفاءتك بصفتك قائداً. إن تقويمك المستمـر لنفســك ولموقفك سيمكّنِك مـن موازنة مهاراتـك والمتطلبات التي تواجههـا. ويمكنـك باستخـدام التقـويم والتحـدي والدعم معـا استغلال الفرصـة المتوافرة في موقفك الحالي لتطوير مهاراتك للقيادة والإدارة للغد بينما تقوم بمسؤولياتك بفاعلية بفعالية اليوم.



المواد المقترح قراءتها

دالتون م.أ. (١٩٩٨). لكي تصبح متعلما ذا مهارات متعددة. جرينزبورو، ولاية نورث كارولاينا: مركز القيادة الإبداعية.

دوجلاس س.أ، و ماكولي س.د. (١٩٩٧). نظرة عامة لاستخدام العلاقات التطويرية الرسمية في المنظمات. المواضيع والمشاهدات، ١٧ (٢/١)، ٦-٩. جرينزبورو، ولاية نورث كارولاينا: مركز القيادة الإبداعية.

لومباردو م.م.، و أيكنجر ر.و. (١٩٨٩). ثمان وثمانون مهمة للتطور في الموقع. جرينزبورو، ولاية نورث كارولاينا: مركز القيادة الإبداعية.

ماكال م.و. الابن، و لومباردو م.م.، و موريسون أ.م. (١٩٨٨). دروس الخبرة. ليكسنجتون، ولاية ماساشوستس: ليكسنجتون للكتب.

ماكولي س.د.، و موكسلي ر.س.، و فان فيلسر إي. (المحررون). (١٩٩٨). كتيب مركز القيادة الإبداعية لتطوير القيادة. سان فرانسسكو: جوسي-باس.

ماكولي س.د. (١٩٩٩). **التعلم من خبرة العمل:** صورة من تحدي العمل. سان فرانسسكو: جوسي-باس/فيفر.



تمهيد

إن النصيحة المسداة في كتيب الإرشاد هذا مدعومة بأبحاث مركز القيادة الإبداعية (سي سي إل) والخبرة التعليمية التي أظهرت على مر السنين قيمة ١) تقويم التطور، و ٢) التطوير النظامي.

ولقد كان تقويم التطور نقطة تركيز لمركز القيادة الإبداعية (سي سي إل) منذ نشأته عام ١٩٧٠ م. ولقد كان الإجراء القديم في عالم التجارة في ذلك الوقت، المنعكس في استخدام مراكز التقويم لتعيين مديرين محتملين، هو إجراء تقويم للموظفين لتحديد مدى قابليتهم لتسلم مهمات ولكن عدم إخبار هؤلاء الموظفين ما قد عُرف عنهم.

ولكن كان لمركز القيادة الإبداعية (سي سي إل) فكرة أخرى. فكنا نعتقد أننا إذا أخبرنا الناس عن مستواهم، فمن الممكن لهذه المعلومة أن تساعدهم على التحسن. ولقد أدرجت هذه الفكرة البسيطة ولكن القوية في خبرات برنامج رد الفعل المركز الذي تم تطويره في مركز القيادة الإبداعية (سي سي إل).

ولقد أدرك مركز القيادة الإبداعية (سي سي إل) أيضا منذ البداية أن تطوير قابلية القيادة لم يكن أمرا يمكن تحقيقه بحدث زمني واحد. ولقد تطور هذا الإدراك، المحدد بأبحاث مركز القيادة الإبداعية (سي سي إل) عن كيفية تعلم الرؤساء من الخبرات وبجهد متابعة المشاركين في برامج المركز، إلى الإقرار أن القيادة يجب أن تطور بوسيلة عملية مستمرة ونظامية، وأن جانبا أساسيا من هذه العملية هو التقويم (خلال رد الفعل المستمر)، والتحدي، والدعم.



ملخص النقاط الأساسية

إن المقدرة على القيادة بالنسبة لمعظم الناس يجب أن تتطور باستمرار خـلال تجربـة تستمر طوال العمـر. إننا في مركز القيـادة الإبداعية نعتقد أن ثمـة ثلاثـة عناصر أساسية تدفـع بتطوير القيادة/ التقـويم، والتحدي، والدعم.

إن التقـويم هـو عبارة عن المعلومـات، المعروضة بشـكل رسمي أو غير رسمـي، التي تخبرك أين موقعك الحالي، وما هي نقاط قوتك الحالية، وما هي الاحتياجات المهمة للتطوير في موقفك الحالي، وما هو مستواك الحالي للفاعليـة. إن التقـويم ضروري متى مـا تغير موقفك. ويمكـن للمواقف في محيط العمل اليوم أن تتغير كثيرا وفجأة. وبأقل تقدير، قم بالتقويم عندما تأخـذ علـى عاتقك دورا جديـدا، أو عندما تتغير وظيفتـك، أو عندما يكون ثمة تغيير تنظيمي أساسي، أو إذا لم تقم بتقويم لمدة ١٢-١٨ شهرا. وأثناء تخطيطك لتقويم نفسك، تذكر هذه الإرشادات الثلاث:

١) قم بتقويم نفسك و وموقفك.

٢) استخدم أساليب تقويم رسمية و غير رسمية.

٣) وازن بين التقويم الذاتي وبيانات من مصادر أخرى.

إن التحـدي يعني أنـك معرض لإجهاد يفوق مقدرتـك الحالية. وبناء علـى مـدى ذلك الإجهـاد قد تشعر بالراحـة في مواجهة تحـدٍ، أو قد تشعر بعـدم القدرة على التحمل. وقد يستدعـي التحدي مهارات ومنظورات غير موجودة حاليا لديك، أو قد يحدث حالة من عدم التوازن لديك ويوفر فرصة للتساؤل بشأن طرق معتمدة للتفكير والعمل. ويحمل موقف العمل الذي فيه

تحديــات قليلة جدا لــك مشكلات خاصة بــه. فبعد إتمام النــوع نفسه من المهمات مرة بعد مرة، فإنك معرض للملل والإنهاك.

إن الدعــم يعــزز مــن الثقــة بالنفس ويزيــدك طمأنينة بنقــاط قوتك ومهاراتــك الحالية وطرقــك المعتمدة للتفكـير والعمل. وإنشــاء الدعم هو أســاس لتعاملــك وحتى لتقليــل التحديات التي تواجههــا، وجعلها متفقة مع مهاراتــك. وستساعدك زيــادة الدعم في الوصــول إلى المستوى الذي يكون موقفك فيه أكثر توازنا بــين التحديات التي تواجهها والمهارات لديك. ومن خــلال موقف متــوازن أكثر ستكون لك قــدرة أفضل للتعلــم، وللنمو، ولبناء مهارات ومنظورات تساعدك على التطور بصفتك قائدا.



منشورات ذات صلة

تحقيق أهدافك للتطور

توجد ثمة ثلاث إستراتيجيات يجب استخدامها إذا ما أردت أن تنمي قدراتك لتصبح مديرا بشكل تـام: الاضطلاع بمهمات صعبة، التدرب على مهارات معينة، واستخدام علاقات التطوير. ويصف هذا الكتيب الإرشادي هذه الإستراتيجيات ويوضح كيف تستخدمها. (رقم البضاعة ٤١٠).

ثلاث أساسيات للتطور: تعيين وتحقيق تحدياتك للقيادة

إنـك تشعـر خلال حقب النمـو الشخصي والمهني كما لـو كان تعليمك وتطـورك مستعجلا. كيف تبقي اندفاع التعلم مستمرا عند انتهاء الخبرة؟ يوضح لك هـذا الكتيب الإرشادي كيف تستخـدم التقويم والتحدي والدعم لتعزيز قيمة وتأثير خبرات التطور. (رقم البضاعة ٤٠٤)

الاستعداد للتطور: غاية الاستفادة من برامج القيادة الرسمية

إذا كنـت مسجـلا للمشاركة في برنامج لتطوير القيـادة، أو كنت تفكر في شـأن برنامج مثل ذلك، فيمكنك أن تزيـد من فوائد ذلك لك ولمنظمتك بالاستعـداد لخبرة التطور. وسيوضح لك هـذا الكتيب الإرشادي كيف تعد نفسـك وكيف يمكنـك أن تساعد في إعـداد رفقائك في العمـل وبيئة عملك لغاية الاستفادة من برنامج القيادة الرسمية. (رقم البضاعة ٤٠٩).

تحديد أهدافك التطويرية: ابدأ بقيمك

يتعلـق هذا الكتيب الإرشادي بتغيير الطريقة التي تفكر بها عن تحديد الأهـداف. إنه يتعلق بتعيين الأهـداف المهمة والهادفـة للمجالات الخمسة الأساسية من حياتك: المهنة، والنفس، والعائلة، والمجتمع، والروح. وستكون

الأهداف التي تنشئها ذكية (SMART): محددة، ويمكن قياسها، والحصول عليها، وواقعية، وموقوتة. وسيكافئك تحديد أهداف ذي مغزى بتقدم حقيقي نحو النجاح في جميع مجالات حياتك. (رقم البضاعة ٤١١).

قم بشراء **مجموعة كتيباتنا الإرشادية للتطور** (رقم البضاعة ٧٢٦)، وتسلم الكتب الأربعة المذكورة أعلاه بتخفيضات كبيرة. انظر أدناه لمعلومات الطلب.



سلسلة المدير الممارس

دليل الأفكار العملية

حافظ على مهنتك على المسار الصحيح

عشرون إستراتيجية للنجاح

كريغ تشابيلو
جين بريتين ليسلي

نقله إلى العربية
مركز ابن العماد للترجمة - دمشق



مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم
MOHAMMED BIN RASHID
AL MAKTOUM FOUNDATION

العبيكان
obeikan

حافظ على مهنتك على المسار الصحيح

عشرون إستراتيجية للنجاح

دليل الأفكار العملية

حافظ على مهنتك على المسار الصحيح

عشرون إستراتيجية للنجاح

تأليف

كريغ تشابيلو

جين بريتين ليسلي

نقلته إلى العربية

مركز ابن العماد للترجمة - دمشق

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم
MOHAMMED BIN RASHID
AL MAKTOUM FOUNDATION

العبيكان
obeikan

Original Title
AN IDEAS INTO ACTION GUIDEBOOK
Keeping Your Career on Track
Twenty Success Strategies
Craig Chappelow and Jean Brittain Leslie

ISBN 978-1-882197-61-3

Published by: Center for Creative Leadership. Post Office Box 26300. Greensboro. North Carolina 27438-6300. (U.S.A.)

ISBN

الناشر العبيكان Obeikan للنشر

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة الموسى للمكاتب

هاتف 2937574 - 2937581 فاكس: 2937588 ص.ب: 67622 الرمز: 11517

الطبعة العربية الأولى 1430هـ - 2009 م

ح مكتبة العبيكان، 1430هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

صدرت هذه الطبعة باتفاقية نشر خاصة بين الناشر العبيكان Obeikan و



مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم MOHAMMED BIN RASHID AL MAKTOUM FOUNDATION

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم غير مسؤولة عن آراء المؤلف وأفكاره، وتعبر الآراء الواردة في هذا الكتاب عن وجهة نظر المؤلف وليس بالضرورة عن رأي المؤسسة؟

امتياز التوزيع شركة مكتبة العبيكان Obeikan

المملكة العربية السعودية - العليا - تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة

هاتف 4160018 - 4654424 فاكس 4650129 ص.ب 62807 الرمز 11595

توطئة

سلسلة الكتب

دليل الأفكار العملية

تعتمد هذه السلسلة من الكتب على المعرفة العلمية التي أنتجها مركز القيادة الإبداعية خلال أكثر من ثلاثين سنة من البحث والأنشطة التعليمية التي جرت بالمشاركة مع مئات الآلاف من المديرين والتنفيذيين. لقد اختلفت شراكة هذه المعرفة عن مثيلاتها في الأقسام الجامعية أو الهيئات المهنية أو المكاتب الاستشارية. والمركز ليس هو مجرد مجموعة من الأفراد المتمرسين (ذوي الخبرة)، على الرغم من أن مؤهلات كوادره تُعد متميزة جداً، وإنما يمكن النظر إليه على أنه مجتمع يشترك أعضاؤه بمجموعةٌ من المبادئ، ويعملون معاً لفهم وإيجاد الاستجابة للتحديات القيادية والتنظيمية.

تهدف هذه السلسلة إلى إمداد المديرين بنصائح خاصة بكيفية إكمال مهمة تنمويَّة، وهي أول تحدٍّ من التحديات التي تواجه القيادة، وهي في سبيلها لتحقيق ذلك.

تحمل هذه السلسلة مهمة المركز التي تهدف إلى تقدم فهم وتنمية وممارسة القيادة لنفع جميع أفراد المجتمع. نحن نعتقد أنك سوف تجد أن هذه السلسلة - «دليل الأفكار العملية»، إضافة مهمة جداً لوسائل وأدوات القيادة.



مُحتويات الكتاب

الموضوع | الصفحة



موجز مفيد للمديرين التنفيذيين

لا يقلق المديرون الذين يحققون أهدافاً مهنية مهمة من الفشل أو الخروج عن المسار المهني غالباً. غير أن الرضا الذاتي لا يكون كالنجاح المستمر. فلدى كثير من المديرين التنفيذيين المتميزين بأدائهم نقاط عمياء يتجاهلونها طالما أنهم يحققون أهداف نشاطاتهم التجارية. الشراك التي تؤدي إلى الفشل المهني تكمن عادة بين خمس كفاءات قيادية: العلاقات الشخصية المتبادلة، وبناء الفريق وقيادته، وتحقيق النتائج، والتكيف مع التغيير، وامتلاك توجه وظيفي واسع وفعال. ويمكن أن ينحرف المديرون الذين يعتمدون على أي من هذه المهارات على حساب الأخرى، أو الذين يتجاهلونها، عن مسار مهنتهم عندما يرتقون من دور تقني إلى دور إداري. ويعتمد إحراز النجاح القيادي والاستمرار فيه إلى حد بعيد على تطور قدرات المدير واستخدامه لكل من هذه المهارات.



الخبر السيئ: الفشل يحدث

درس مركز القيادة الإبداعية (CCL) الفشل الإداري والخروج عن المسار المهني الصحيح على مستوى أمريكة الشمالية وأوروبة منذ عام ١٩٨٣. وعيّن، عبر مقارنة المديرين الناجحين والفاشلين، عوامل محددة تؤدي إلى النجاح، وعوامل أخرى تحرف المهن التي كانت ناجحة عن مسارها الناجح. ويمكن للمديرين الذين يدركون تلك العوامل، ويجرون تقويماً ذاتياً نزيهاً لمهاراتهم القيادية، أن يقطعوا شوطاً بعيداً في المحافظة على التقدم المهني في الاتجاه الصحيح.

ماذا يقصد مركز القيادة الإبداعية (CCL) «بالنجاح» و«الفشل»؟ تُعرّف أبحاثه المدير الناجح بالشخص الذي وصل في الحد الأدنى إلى مرتبة مدير عام، ويبقى في نظر كبار المديرين التنفيذيين مرشحاً مرجحاً للترقية. المدير الفاشل هو شخص طُرد من عمله، أو أنزلت مرتبته، أو بلغ أدنى مرتبة في مهنته بعد أن وصل إلى مرتبة مدير عام. ومن المهم ملاحظة أن المؤسسات ترى المديرين الفاشلين بوصفهم يمتلكون إمكانية كبيرة للترقية، وسجلات مهنية مثيرة للإعجاب، ويحتفظون بموقع قيادي راسخ - قبل أن يفشلوا ويخرجوا عن المسار المهني. ولا تشير كلمة فاشل إلى أشخاص بلغوا القمة في التسلسل الهرمي لشركتهم، أو إلى مديرين اختيروا ليبقوا في مرتبة معينة.

تمت ملاحظة خمس سمات أساسية في المديرين الفاشلين. فالقادة الذين فشلوا:

١- يعانون مشكلات في العلاقات مع الأشخاص الآخرين.

٢- يخفقون في توظيف أفراد الفرق، وبنائها، وقيادتها.

٣- يعجزون عن تحقيق أهداف النشاط التجاري.

٤- يعجزون عن إحداث التغيير أو لا يرغبون فيه.

٥- يفتقرون إلى توجه وظيفي عريض.

الخبر الجيد: النجاح يحدث أيضاً

مثلما توجد مؤشرات واضحة على الفشل، هناك أيضاً سمات أساسية ترتبط بالمديرين الناجحين. فالقادة الناجحون:

١- يقيمون علاقات قوية.

٢- يوظفون أفراد الفرق، ويبنونها، ويقودونها بنجاح.

٣- يمتلكون سجلات أداء متميزة.

٤- يتكيفون ويتطورون أثناء التحولات والمراحل الانتقالية.

لعلّك تلقيت تغذية راجعة عن أدائك تصفك بطرق مشابهة. يزودك هذا الدليل الإرشادي باستراتيجيات لتطوير هذه السمات الأربع للقادة الناجحين.

مهارات العلاقات الشخصية المتبادلة

تميز القدرة على العمل مع الآخرين بكل وضوح المديرين الذين نجحوا عن أولئك الذين فشلوا. فالمديرون الذين يتصفون بالمهارة في العلاقات الشخصية المتبادلة - لأنهم يمتلكون المقدرة على بناء علاقات فعالة وإدارتها - يوصفون بشكل روتيني أيضاً من الرؤساء، والزملاء، والمرؤوسين بأنهم مستمعون جيدون، ومتعاونون، ويدعمون أفكار الآخرين، وجديرون بالثقة، ومتمسكون

بالمبادئ الأخلاقية. تأمل هذه القصة المأخوذة من دراسات مركز القيادة المبدعة (CCL) المتعلقة بالفشل، عن مدير أظهر إحساساً قوياً بالتواصل مع الآخرين، وعُدّ قادراً على بناء علاقات قوية:

تركت إحدى الموظفات المكتب منذ مدة لتتزوج، وجمع القسم مبلغاً من المال لشراء هدية زفاف لها. اقترح المدير شراء سكين مزخرفة لتقطيع «الكاتو» لأنه تلقى واحدة يوم زفافه، واستخدمتها العائلة في جميع المناسبات والحفلات، وهي تذكره دائماً بيوم زفافه وكم أحب زوجته حينها (ولا يزال). تأثرت الموظفة بهذا الشعور المفعم بالعاطفة والانفتاح والصراحة، وأعجبت فعلاً بقيمة الهدية، بل تجاوز تقديرها التوقعات. وأنا متيقن أن ولاءها للشركة والمدير قد ازداد بالنتيجة.

السبب الأكثر شيوعاً للفشل هو عدم القدرة على التواصل مع الآخرين بطرق مثمرة. ويوصف المديرون الفاشلون الذين يعجزون عن إقامة علاقات قوية بأنهم يتسمون بتبلد الحس، والرغبة في التفوق على الآخرين، والاستبداد، والانتقاد، وسرعة الغضب، والغطرسة، والاستغلال.

توضح القصة الآتية كيف يضاعف مدير، تجاهل عوامل العلاقات الشخصية المتبادلة في القيادة، احتمال الفشل والانحراف عن المسار المهني الصحيح عبر إساءة إدارة العلاقات الشخصية المتبادلة:

إنه مفكر استراتيجي عظيم لديه معايير أخلاقية سامية، إلا أنه يتهجم على الآخرين؛ ولا يمكنه إقامة علاقات مبنية على الثقة. صحيح أنه ذكي جداً، غير أنه يتفوق عبر الحط من قيمة الآخرين. وهو تعسفي، يكره أصحاب الفكر المستنير. ويتصّيد بالغريزة أخطاء الناس. حاول كثيرون العمل على إصلاح هذا الخلل المعيب في شخصيته لأنه يتمتع بمهارات استثنائية، ولكن دون جدوى على ما يبدو.

تطوير مهارات العلاقات الشخصية المتبادلة.

من الأسباب التي تجعل الافتقار إلى مهارات العلاقات الشخصية المتبادلة يبرز بشكل كبير في الفشل الإداري، صعوبة تغيير السلوك المرتبط بتلك المهارات. ولكن ذلك ليس مستحيلاً. وعلى العكس مما يظنه بعض المديرين فهو لا يتطلب «عملية زرع للشخصية». بل مجرد تقويم صادق ونزيه للسلوك وخطة لتحسين سلوكيات معينة لإقامة العلاقات الشخصية مع الآخرين في حالات محددة.

١ اختر شخصاً يحفزك لتحسين علاقاتك الشخصية.

كيف ستصف مهاراتك في إقامة العلاقات الشخصية المتبادلة مع الآخرين؟ هل زودك زملاؤك أو مديرك أو نظراؤك أو مرؤوسوك أو زبائنك بتغذية راجعة تتعلق بمقاربتك للعلاقات الشخصية المتبادلة؟ ماذا قالوا؟ هل يتضايق الآخرون في لقاءاتهم معك؟ هل يندر أن يُطلب منك الدعم، أم يسارع الزملاء والمرؤوسون دون تردد إلى طلب وجهات نظرك وموافقتك؟ هل تغضب بسرعة؟

اختر مكاناً، ووقتاً، وحالة، ومدة معينة، لتتدرب فيها على سلوكك الجديد. قل مثلاً: «سوف لن أقاطع ماري أثناء جلسة الأسئلة والأجوبة في اجتماعات الموظفين صباح الثلاثاء». لا تقلق من حقيقة أن هذه الإستراتيجية تبدو محدودة جداً لحل تلك المشكلة الكبيرة. إذ تنبع قوتها من تطويرك لخطط فردية للتفاعل مع كل شخص تحتاج إلى تحسين علاقتك معه، ومن وضع أولويات تحول تغييرات سلوكية كبيرة إلى أجزاء يمكن التعامل معها.

تحذير:

- لا تضع خطة غير محددة. فوضعك خطة «سأكون شخصاً أفضل» لن تجدي نفعاً لأنها لا توجه سلوكاً محدداً تستطيع تغييره.
- لا تكن ضحية للرؤية الضيقة. فقد ترغب في التركيز على أهم قضية لديك، ولكن لا تنس وضع خطة تفاعلية محددة مع الأشخاص الذين تتصل بهم كلهم.

١ اعتمد على علاقاتك الحالية.

يعد تحديد موعد على الغداء مع كل واحد من مرؤوسيك في كل أسبوع للتعرف عليهم بشكل أفضل فكرة ممتازة. ولكن ما هو شعورهم تجاه ذلك؟ فقضاء استراحة الغداء مع المدير هو آخر شيء يريدون فعله. من الأفضل لك انتهاز فرصة التفاعلات والعلاقات التي كونتها مسبقاً بطريقة منتظمة. يمكنك تغيير رأي الآخرين بمهاراتك في العلاقات الشخصية المتبادلة عبر تغيير سلوكك أثناء التفاعلات القصيرة، والصادقة، والمباشرة معهم. كن يقظاً، وصادقاً، ومنفتحاً. اسأل عن آراء الآخرين، وكيف يمكنك مساعدتهم في إنجاز عملهم، واستمع لما يقولون.

تحذير:

- ابتعد عن الكذب والخداع. لا تستخدم عبارات المجاملة العتيقة مثل: «كيف حال العائلة؟» إلا إذا كنت على علم بأسماء الأطفال، وحتى مهنة أو اهتمامات الزوجة (أو الزوج). وإذا سألت سؤالاً فكن مستعداً لسماع الإجابة.

- لا تفرض الألفة (و«رفع الكلفة») فرضاً. فقد لا يرغب زملاؤك ومرؤوسوك بالحديث عن حياتهم الشخصية. وربما ينحصر ما يريدونه في مجرد تفاعل أكثر متعة معك في مكان العمل.

٣ أظهر التعاطف مع الآخرين.

إن مرؤوسيك وزملاءك ومديرك، بشر كلهم يستحقون احترامك وتعاطفك. استمع من دون إصدار أحكام، ولا تقاطع الآخرين في منتصف حديثهم. خذ مشاعر ووجهات نظر الآخرين في الحسبان. إذا كنت تتحدث إلى أحد مرؤوسيك كن واعياً بعلاقة السلطة بينكما، وما يمكن أن تتركه من تأثير على التفاعل.

تحذير:

- لا تستخدم الدعابة بشكل غير لائق. فقد يقدر صديقك المقرب عباراتك اللاذعة وتعليقاتك الساخرة ولكن زملاءك ومرؤوسيك ربما لا يفعلون ذلك.
- لا تفضح الأحاديث الخاصة. فإذا أخبرك أحد بسرّ فحافظ عليه. فإذا أذعت الأسرار ستفقد اثنتين من السمات الجوهرية للقيادة: المصداقية والثقة.

٤ تعلّم الإصغاء.

لا يعد الاستماع مماثلاً للإصغاء. اترك بريدك الإلكتروني وأوراقك وركز على الشخص الذي يتحدث إليك. افصل رأيك في الشخص عما يقوله. اطرح أسئلة لتتأكد أنك تفهم ما قاله. ضع ملاحظات لتساعدك على التذكر.

تحذير:

• لا تكن مستمعاً سلبياً. ركز انتباهك. فسر ما تسمعه ولا تتركه «يدخل من أذن ويخرج من الأخرى». شارك في الحديث دون أن تحتكره.

• لا تخرج عن سياق الحديث. التزم الموضوع. وعندما تسمع عبارة غامضة ومراوغة، دوّن ملاحظة، وعُد ثانية للإصغاء.

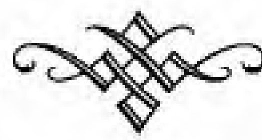
٤ اظهرْ التعاون.

لكل شخص تجارب وأولويات مختلفة فيما يتعلق بجمع المعلومات وتقاسمها، وهذا قد يؤدي إلى تحديات في الطريقة التي نتعاون بها. كن مستعداً لتقاسم معلوماتك ومشاعرك مع الآخرين (خصوصاً الزملاء والأنداد) لتحقيق أهداف ذات منفعة مشتركة. قدم المعلومات بشكل واضح ودقيق، وشارك الآخرين في صنع القرارات.

تحذير:

• لا تترك عملية صنع القرار سرية. فإذا جمعت حقائق جديدة تقودك إلى قرار جديد أو تغيير الوجهة، تقاسمها مع الآخرين بحيث يستطيعون فهم كيف توصلت إلى ذلك القرار.

• لا تتعاون مع الآخرين في كل شيء. فالقيادة تتعلق بصنع القرارات من جهة، وبلوغ الإجماع من جهة أخرى - والتمتع بحكمة الفصل بينهما.



قيادة الفريق

إن تغيير بؤرة الاهتمام من أداء العمل بنفسك إلى توظيف أولئك الذين ينجزونه تحت توجيهك وقيادتهم يعد خطوة كبرى، إن لم تكن قفزة عريضة. وفي سبيل القيام بهذه الخطوة بطريقة ناجحة، أنت بحاجة إلى مهارات جديدة وتعريف موسع للنجاح. المعيار الأساسي يظل على حاله، ولكن على مستوى المدير العام، تعد قيادة الفريق مقياس الإنجاز. فالقادة الناجحون يشكلون الفرق الفعّالة ويقودونها، ويوصفون بالبراعة في التواصل مع الفريق، وتحفيزه، وتحديد مهماته، واختيار أعضائه القادرين على العمل معاً وتحقيق النتائج، ووضع أهداف واضحة، وتوقعات الأداء. تأمل هذه القصة لمدير يمتلك مهارات فعّالة في بناء الفريق وقيادته:

لم يكن فريق عملنا جيداً على الرغم من امتلاكنا لهدف مشترك. فقد كان التواصل، والتغذية الراجعة، وسلوك الفريق على مستوى متدنٍ. ساعد قائد الفريق على وضع معايير جديدة عبر ضم شخص من الخارج للعمل على تسهيل إنجاز المهمات ومساعدة الأعضاء على تحسين التواصل والانفتاح والتحرر من الانحياز والأحكام المسبقة. وافق الفريق على هذه المعايير ودعمت الاجتماعات اللاحقة ذلك الرأي. وأنشأ القائد أيضاً نظام مكافآت قائماً على تحقيق أهداف الفريق. شهد عمل الفريق تحسناً لأن أعضاءه فهموا أن الهدف يهم الجميع دون استثناء.

تستخدم المؤسسات الموظفين لامتلاكهم صفات مميزة مثل: الذكاء، والاستقلالية، والدافع المحفز، والحسم، والطموح. كما أنها ترقي موظفيها للأسباب نفسها في الحالة النموذجية. ولكنك عندما تبلغ مرتبة رفيعة لن يعود من المقبول الحصول على النتائج بأي ثمن. فأنت بحاجة إلى ممارسة قدر أكبر من التأثير والنفوذ وقدر أقل من التحكم والسيطرة.

ويوصف المديرون الذين يعرضون أنفسهم لخطر الفشل والانحراف عن المسار الصحيح بأنهم يتجنبون الصراعات، ويعجزون عن تحفيز الآخرين، وينسبون الفضل لأنفسهم فقط، ولا يرغبون في تقاسم السلطة.

تصف هذه القصة مديراً أثر عجزه عن قيادة الفريق بأسلوب فعال تأثيراً سلبياً في أدائه:

تمثلت مهمة الفريق في تطوير شبكة الهاتف الجديدة للمؤسسة. فقد كانت تواجه صعوبات في تطوير النظام وتنسيقه، لذلك وضع قائد الفريق قواعد أساسية، بأسلوب مهدد إذا جاز التعبير، تقتضي بأن تحول كل التقارير إليه. ولا يسمح لأعضاء الفريق بالتصرف دون استشارته وأخذ موافقته على العمل. نتيجة لذلك كله انخفض أداء الفريق. وتنافس أعضاؤه بطريقة سافرة. وعرقلت الخلافات التواصل والاتصال بينهم، مما أخر كثيراً تنفيذ النظام وأدى إلى ارتفاع تكاليف الصيانة عند التشغيل.

تطوير المهارات اللازمة لبناء فريق فعّال وقيادته.

تعد الفرق مكونات أساسية لكثير من المؤسسات التي تتميز بارتفاع مستوى الأداء. فإذا أردت أن تبقى ناجحاً في دورك القيادي عليك تكوين/ وقيادة الفرق التي تستطيع أن تحدد مهماتها، وتعمل بأسلوب جماعي وفعال، وتتمكن من بلوغ الأهداف. سوف تساعدك الإستراتيجيات الآتية على بناء هذه المهارات:

> ما نوع التغذية الراجعة التي تلقيتها من زملائك أو مديرك أو نظرائك أو مرؤوسيك أو زبائنك عن قدرتك على بناء الفريق وقيادته؟ هل يرونك قادراً على اختيار الأعضاء المناسبين للفريق؟ هل توصف بقدرتك القوية على التحفيز، وتقاسم مهمة القيادة؟ هل وصفك الآخرون بأنك غير راغب بتقاسم المسؤولية؟

٣ حدد ما الذي يحفّز مرؤوسيك.

المسألة لا تتعلق دائماً بالراتب أو الأجر. إذ يستمتع بعض العاملين بالتعاون مع زملائهم، في حين يستمتع غيرهم بحرية العمل بأسلوب مستقل مع حد أدنى من الإشراف. فكّر بالأوقات أو المشروعات التي عمل فيها أحد مرؤوسيك بأعلى مستوى من الأداء. أسأل أعضاء الفريق عما يحفّزهم. سجل القيمة التحفيزية لكل عضو فيه، ثم ابذل ما بوسعك لابتكار فرص تحفيزية تناسب تلك القيم.

تحذير:

- لا تعد بأكثر مما تستطيع تقديمه. إذا تمثل حافز أحد أعضاء الفريق في فرصة الحصول على مكتب مستقل، لا تعده بتحقيق مطلبه إن لم تكن قادراً على ذلك. فمصداقيتك -بوصفك قائداً- على المحك.
- لا تنس المكافآت المعنوية. العلاوات والحوافز المادية وسيلة فعالة عندما تكون ممكنة. لكن الاعتراف العلني بإنجاز مهمة صعبة يعد محفزاً قوياً يتجاهله القادة أحياناً.

٣ ساعد فريقك في وضع رسالة واضحة وتيّقن أن كل عضو في الفريق قد فهمها.

هل تستطيع تحديد رسالة فريقك الآن؟ إذا لم تكن واضحة في عقلك فيمكن أن تصدر إشارات مشوشة لفريقك تحرفه عن الوجهة المطلوبة. يجب أن تكون قادراً على ذكر الرسالة لفريقك في جملة واحدة أو جملتين. وأن تكون واضحة وموجزة ومتطورة بحيث يستطيع أعضاء الفريق ربط مهماتهم برسالة الفريق.

تحذير:

- لا تفرط في استخدام المصطلحات الصعبة. استخدم لغة الحياة اليومية التي تكون مرتاحاً معها لتعريف رسالة الفريق ونقلها إلى أعضائه.
- لا تتجاهل «معايير» الفريق - الأساليب المقبولة للسلوك، والتفاعل، والعمل الجماعي. طبق معايير الفريق في أفعالك وأعمالك. كن نموذجاً يحتذى مثاله.

٤ وظف الأشخاص القادرين على الإسهام والمشاركة في مجموعتك بأساليب مختلفة.

طغت الكتابات التي تتناول التنوع العرقي والجنسي على فوائد تنوع الشخصية والمهارة. حاول تشكيل فريق متوازن ومتكامل. حلّل أهداف فريقك وحدد أنواع المهارات والمعلومات والقدرات الضرورية لبلوغ تلك الأهداف. رتب إجراء مقابلة مع أعضاء الفريق الحاليين والمرشحين، وتفحص معلوماتهم ومهاراتهم وقدراتهم المفيدة لأداء مهمات الفريق. اختر أعضاء الفريق الذين تتكامل مهاراتهم وتنسجم قدراتهم مع حاجة الفريق، أو اعمل على تطويرها.

تحذير:

- لا توظف الذين يشبهونك فقط. لربما تكون مهندساً، لكن فريقاً من المهندسين يمكن أن يفاقم نقاط الضعف بدلاً من أن يسدّ الثغرات. فالمديرون الذين يعانون من صعوبة في قيادة الفرق كثيراً ما يختارون الأعضاء من ذوي التخصصات المشابهة لتخصصهم.
- لا تتجاهل المدخلات التي يزودك بها فريقك. التمس النصيحة من أعضاء الفريق وشاركهم في القرارات -المتعلقة بالاختيار على وجه الخصوص- عندما يكون ذلك ممكناً.

٩ تعامل مع الموظفين الذين يسببون المشكلات بأسلوب مباشر وفي الوقت المناسب.

لا يوجد دائماً حل سريع لمشكلات الموظفين المتعلقة بالأداء. ونادراً ما تحل من تلقاء نفسها. فإذا ما هدد سلوكُ أحد مرؤوسيك أو نقصُ مهاراته نجاحَ فريقك، فأنت بحاجة إلى مساعدة موظفك على تجاوز مشكلته قبل أن يتهدد مشروع آخر. تشاور مع قسم الموارد البشرية إذا كان ذلك ضرورياً.

تحذير:

- لا تواجه الموظف المعني من دون أدلة دقيقة وموثقة.
- لا تبالغ بردة الفعل بطرد الموظف قبل إجراء بعض الدورات لتطوير الأداء.

١٠ مكّنْ فريقك وتقاسم السلطة معه.

دعّ أعضاء الفريق يعملون في المشروعات التي تعتقد أنهم قادرون على العمل فيها. حاول زيادة تعقيد المهمات الموكولة إليهم طالما تشعر أنهم يمتلكون فرصة جيدة للنجاح في أدائها. قدم لهم توجيهاً إرشادياً كافياً وتابع عملهم من وقت لآخر لتعرف مدى التقدم. اطلب من الأعضاء أن يقترحوا أساليب مناسبة لتحسين طرق إنجاز العمل.

تحذير

- لا تبق أعضاء الفريق مرتبطين بالوظائف والمسؤوليات نفسها. فإذا لم يستطع أعضاء الفريق استكشاف وجهات نظر جديدة فربما يفقدون ولاءهم للفريق الذي سيتأثر أداءه.
- لا تنس أن تكافئ الفريق علناً على إنجاز المهمات، أو تجاوز المراحل، أو تحقيق الأهداف.

تحقيق النتائج

الأمر بسيط. ترقي المؤسساتُ المديرين الذين ينجحون في انجاز العمل. لكن الإنجاز لا يقتصر على مهمة واحدة فقط -بل هو سجل من الأداء الاستثنائي المستمر الذي يعد مفتاح النجاح المهني والقيادي. ويمكن أن يوصف المديرون الناجحون الذين يحققون النتائج بالتفوق في الأداء، وبالسجل المستمر والمتواصل من النجاح، والقدرة على إنجاز المهمات، والتقدم الثابت، وعدم الخوف من تحمل المسؤولية.

توضح القصة الآتية كيف يمكن استخدام المهارات القيادية الاستثنائية لإنجاز الأهداف وتحقيق النتائج:

كانت الأهداف تتحدى القدرات أصلاً، ومن ثم زادت تحدياً. وخشي القائد من تأثر المعنويات سلباً، وهذا قد يضر بمقدرتنا على بلوغ الهدف. كان الأعضاء يشكّكون بالهدف الأصلي. وعقد القائد اجتماعاً مع أعضاء الفريق كلهم، وأبلغهم بإمكانية تحقيق الهدف ولماذا. ثم طلب منهم تحديد يوم ٣١ كانون الأول موعداً افتراضياً والتظاهر بتجاوز الهدف. سألهم عن شعورهم؛ عن الشعور بالنجاح. تحدث أعضاء الفريق عما فعلوه في الأشهر الماضية لبلوغ الهدف. تفجرت طاقاتهم وأدركوا أنهم قادرون على تحقق الهدف الموضوع. فارتفعت المعنويات وزاد الحماس. لقد تجاوزنا الهدف.

يبدو الأداء الضعيف عاملاً واضحاً وراء الفشل. فعلى الرغم من كل شيء، إذا لم تنجز العمل، فمن المحتمل ألا تحتفظ بوظيفتك -على الأقل ليس مدة طويلة. لكن الأقل وضوحاً هو كيف يتراجع أداء كبار المديرين التنفيذيين الذين يتمتعون بسجل مهني ناجح. يبالغ بعض المديرين في تركيز الانتباه على الترقية، ويحصرون تفكيرهم في الوظيفة الآتية التي يتطلعون إليها

ويفشلون في أداء العمل الحالي. يوصف المديرون الذين يفشلون لأنهم عجزوا عن تحقيق أهداف النشاط التجاري بأنهم أقل حماساً لبذل الجهد، ويسعون إلى الترقية، وتغلبهم العواطف بسهولة، ويعجزون عن المتابعة، ويغالون في مطامحهم. تأمل هذا الوصف لمدير عجز عن تحقيق أهداف العمل:

> كان لدينا مشروعاً ضخماً - بل هو مشروعنا الأكبر. لكن تأخر إنجازه، وكلف مئات الآلاف من الدولارات لأننا عجزنا عن تأمين طاقم العاملين والأنظمة المطلوبة في الوقت المناسب. وتلك مسؤولية المدير.

تطوير القدرة على تحقيق النتائج

عندما ترقي المديرين التنفيذيين إلى مراتب أعلى في مؤسستك، يجب أن تغير دورك من المساهم الفردي إلى ذلك المرتكز على التأثير وعمل الفريق الجماعي. فيصبح بلوغ أهداف العمل أشد صعوبة نظراً لتراجع سيطرتك على المكونات الأساسية من المهمة -يجب عليك تنفيذ الإستراتيجية وإنجاز الأهداف عبر توجيه الآخرين وتشجيعهم على العمل على المكونات والعناصر الأساسية. ويمكن أن تساعدك الاستراتيجيات الآتية على إنجاز ذلك التحول ومواصلة نجاحك.

١٠ اجعل معيار تقويم أدائك رسمياً ونظامياً

طور مع مديرك معياراً محدداً وقابلاً للقياس بحيث تستطيع أن تفهم كيف يقاس أداؤك. يمكنك أيضاً أن تفحص وثائق الشركة -مثل تلك

> هل يمكن للعجز عن تحقيق النتائج أن يهدد مهنتك؟ هل تلقيت تغذية راجعة من زملائك أو رئيسك أو أندادك أو مرؤوسيك أو زبائنك، تفيد أن أداءك لا يرتقي إلى المستوى المتوقع؟ هل تجد من الأصعب تحقيق نتائج جيدة وفي الوقت المناسب بعد أن بلغت موقعاً رفيعاً على سلم القيادة؟

المتعلقة بالمسؤوليات التي تشملها الوظيفة، وتفاصيل المشروع- لتحدد كيف تقيس مؤسستك مستوى الأداء. يجب عليك أن تفهم بالضبط كيف سيقاس مستوى أدائك، وهل ستمتلك الموارد الضرورية للنجاح، ما هي العقبات التي قد تعترض طريقك، ونوع التغذية الراجعة، والتقويم الذي ستتلقاه.

تحذير:

- لا تعتمد على تقويمات الأداء الرسمية فقط. فمراجعات الأداء معروفة بقصورها. التمس التغذية الراجعة من مديرك، وزملائك، ومرؤوسيك، وزبائنك.
- لا تقبل مقاييس الأداء التي لا تتصل بأهداف الشركة ورسالتها. إذا لم تجد الصلة، اعمل مع مديرك لجعلها أوضح.

١٢ طور مصادر التقويم غير الرسمية

التمس التقويم باستمرار. اسأل مديرك والآخرين بصورة دورية: «هل أعمل بطريقة صحيحة وباتجاه الأهداف المحددة؟». يمكن بعد عقد أحد الاجتماعات، عندما تعود إلى المكتب مع أحد زملائك أن تسأله: «كيف سار الاجتماع برأيك؟ ما كان بمقدوري أن أفعل لتحسين أدائي؟».

تحذير:

- لا تطلب التغذية الراجعة قبل أن تضع أهدافك التطويرية. فأنت تريد التغذية الراجعة التي ستساعدك على بلوغ أهدافك، ولا يمكنك طلبها ما لم تكن تعرف هذه الأهداف.
- لا تنس أن تطلب التغذية الراجعة من العائلة والأصدقاء. إذ يمكن أن يقدم الأشخاص من خارج نطاق العمل وجهات نظر قيّمة عن

أدائك. ولأنهم خارج العمل، يمكنك تجريب سلوكيات جديدة مع العائلة والأصدقاء من دون مخاطرة «سياسية».

١٢ تحمل مسؤولية تطويرك الذاتي

بعد أن حددت ما يلزم لتحقيق النتائج في عملك الحالي، قوّم مهاراتك ومعرفتك وقدراتك. استخدم التغذية الراجعة التي تتلقاها وتقويمك الشخصي لتعين بدقة أين تكمن مواطن القوة والضعف فيما يتعلق بمتطلبات وظيفتك. صمم «بطاقة تقرير» وامنح نفسك درجة أو علامة في مجال كل مهارة. تشاور مع مديرك ومع إدارة الموارد البشرية، إن أمكن، لمعرفة المصادر المساعدة على تطوير المجالات التي تعاني وجود مواطن ضعف فيها.

تحذير:

- لا تنس أن تجهز الدعم. فأنت بحاجة إلى أشخاص قادرين على أعطائك تغذية راجعة عن تقدمك، ومساعدتك على ابتكار حلول للمشكلات التنموية، وتشجيعك عندما تصبح التحديات مشكلات صعبة.
- لا ترفض المهمات خشية الفشل. فالأخطار توجِد تحديات تزيد قدراتك وتساعدك على تطوير مهارات جديدة. حتى الفشل يمكن أن يكون فرصة للتعلم، مع أنك لا تريد تحويله إلى عادة.

١٢ ضع أهدافاً وأولويات واضحة .

إذا انتظرت الحماية التامة والكمال المثالي فقد تصيب تطورك القيادي بالشلل. يمكنك تقليص المخاطر إلى الحد الأدنى عبر تحديد هدف واضح، وترتيب أولوياتك، وتنظيم أساليبك. تيقنْ أنك تفهم كيف يقيس مديرك ومؤسستك الأداء، ثم حاول تلبية تلك المعايير عبر أفعالك وأعمالك.

تحذير:

- قضاء ساعات طويلة في العمل والانشغال المفرط بأدائك المهني لا يماثلان اتخاذ الخطوات العملية والإجرائية. فإقامة توازن بين حياتك المهنية وحياتك الشخصية ستؤدي في نهاية المطاف إلى زيادة إنتاجيتك والحفاظ على نجاحك.
- لا تؤجل عمل اليوم إلى الغد. قرر ما هي المهمات الأكثر أهمية لبلوغ هدفك وأنجزها أولاً. تذكر قاعدة ٨٠/٢٠ القديمة: ٢٠ ٪ من جهودك تحقق ٨٠ ٪ من هدفك. حدد ما تعني نسبة العشرين بالمئة لك، ورتب أولوياتك وفقاً لها.

١٥ ركز على المهمات الحالية.

لا بأس في تركيز خطتك التطويرية على مهاراتٍ ستحتاجها في عملك، ولكن لا تنس وظيفتك الأساسية. ركز على ما تريد إنجازه في كل يوم لتقترب من بلوغ أهدافك الشخصية، وأهداف الفريق والمؤسسة. قارب بين الوظائف، استكمل المهمات التي لم تنجز بعد، اعمل على تحدي مرؤوسيك وتنمية قدراتهم.

تحذير:

- لا تنس التفكير بأسلوب إستراتيجي وربط عملك اليومي بأهداف المؤسسة ورسالتها.
- لا تسمح لنفسك بالغياب عن نظر الإدارة العليا عبر دفن نفسك في عملك اليومي .

يفشل كثير من المديرين وينحرفون عن المسار المهني بسبب عجزهم عن التكيف أو عدم استعدادهم له. بعضهم لا يغير أسلوب الإدارة. في حين يقاوم بعضهم الآخر إجراء أي تغيير لأن نجاحهم السابق يؤكد لهم عدم الحاجة إليه، ولأنهم يخافون من احتمال أن يؤدي التغيير إلى الفشل. يوصف مثل هؤلاء المديرون بأنهم يتجنبون المخاطرة، ويكرهون رموز السلطة، ويرفضون التغذية الراجعة، ويعجزون عن التعامل مع الضغوط، ويفتقدون التفكير الإستراتيجي.

كنت أدربها. عقدنا جلسات كثيرة معاً حيث حددنا المشكلات وحاولنا الاتفاق على خطة عمل. «أقرت» ببعض المشكلات ورفضت غيرها. لم تتغير في الواقع. ربما تتغير مدة أسبوع أو اثنين، لكن ترجع إلى عادتها القديمة.

تطوير القدرة على التكيف والانفتاح على التغيير

يتعلق المثال الآتي بمدير راغب عن إحداث التغييرات، ويوضح كيف يمكن لهذه السمة أن تعيق تطور قدراته ونجاحه على المدى البعيد: هل أنت معارض للتغيير؟ هل تبحث عن فرص لتعلم مهارات ووجهات نظر جديدة؟ هل تقبل أخطائك وتعترف بها وتتعلم منها؟ ما نوع التغذية الراجعة التي تلقيتها فيما يتعلق بقدرتك على التكيف وانفتاحك على التغيير؟

ربما تتمثل أهم مهارة قيادية يمكنك تطويرها في الحفاظ على المرونة والقدرة على التكيف. العالم يتغير بسرعة كبيرة على جبهات عديدة - ابتداء بالعولمة وانتهاء بالتجارة الإلكترونية - بحيث أصبحت القدرة على التكيف السريع العملة الشائعة في المجال الإداري. فضلا عن ذلك، يعد التغيير الشخصي مهما كالتغييرات الخارجية. يتعلم القادة الناجحون

من أخطائهم، ويتبنون سلوكيات جديدة، ولا يتوقفون عن التعلم طوال حياتهم. فإذا عانيت ولم تشعر بالارتياح عند إحداث تغييرات في أسلوبك القيادي، أو تبني تكتيكات قيادية جديدة، جرب هذه الاستراتيجيات:

١٢ تجاوز خلافك مع مديرك.

يحدث أي مدير جديد تغييراً في عملك، خصوصاً إذا تعودت طريقة معينة في الأداء. فإذا نشأت صراعات شخصية أو مهنية مع مديرك الجديد (أو مع مديرك الحالي)، فهناك عدة خطوات عليك اتخاذها لتهدئة الوضع. تأكد أنك تعرف ما يتوقعه مديرك منك وما تتوقعه منه. عالج كل مشكلة تؤثر في علاقتك بمديرك بوصفها أولوية. اسمح لمديرك بارتكاب الأخطاء. حافظ على قناة الحوار مفتوحة. تابع المهمة وكن جزءاً من الفريق.

تحذير:

- لا تشرع في عمل «سياسي» سافر عبر تجاوز مديرك للحصول على إجابات للنزاع بينكما. ادعم مديرك وأيد جدول أعماله علناً، لكن لا تخلط بين الدعم والتملق لكسب رضاه. احتفظ بوجهة نظرك ومواقفك - عارض بحماس لكن باحترام.
- حاول عدم التشكي من نقص التوجيه إذا لم تكن توقعات مديرك الجديد واضحة. خذ زمام المبادرة عبر التماس التغذية الراجعة، وملاحظة من حصل على ترقية في المؤسسة، والتحدث مع الزملاء الذين عملوا مع مديرك الجديد. سيساعدك ذلك في فهم ما هو متوقع منك.

١٧ عيّن مجالاً محدداً شعرت أنك عجزت فيه سابقاً عن استكمال المهمة.

كثير من المديرين الذين يواجهون المشكلات في مهنتهم مروا بأوقات صعبة في التكيف عند الانتقال من دور تقني إلى دور إداري. وتعد الأدوار التقنية موضوعية ونوعية. فهي تتصدى لمهمات قابلة للقياس، وتتطلب مقاربة مباشرة واهتماماً شخصياً، وشخصاً يوجه ويدير المهمات. أما الدور الإداري فهو ذاتي وعام، ويتعامل مع حالات غامضة، ويتطلب أسلوباً قيادياً قائماً على المشاركة، وشخصاً يدير الأفراد لا الأشياء. حدد نوع المهارات المطلوبة في دورك الجديد أو في البيئة المتغيرة التي تعمل فيها، ثم ضع أهدافاً واجمع الدعم اللازم لتطوير مجالات المهارة التي تعاني ضعفاً فيها.

تحذير:

- لا تعتمد على نقاط القوة التي ارتكزت عليها ترقيتك في المقام الأول. فعندما تستند إلى مهاراتك التقنية تبقى ضعيفاً في مهارات العلاقات الشخصية المتبادلة التي تعد ضرورية للقيادة العليا الفعّالة.
- لا تدع هواجسك وشكوكك في فرص النجاح تمنعك من إحداث التغييرات. التغيير عملية صعبة، حتى لأصحاب الإنجازات الرفيعة. إن تطوير مهارات جديدة يتطلب منك أن توسع قدراتك خارج «المنطقة التي تشعر بالراحة فيها».

١٨ افهم ثقافة مؤسستك.

معرفتك للكيفية التي تفكر بها مؤسستك أمر أساسي لتدعم فرضياتها وأهدافها، وهي تساعدك على تحمل التغييرات التي تحدث في كل مؤسسة بمرور الزمن. كيف تتخذ القرارات في مؤسستك؟ ما هي الافتراضات التي تضعها مؤسستك عندما تواجه التحديات وتنفذ الإستراتيجية؟ من الممكن

أن يتأثر الدور الإداري عندما يحدث تغيير في المؤسسة، مثل الاندماج أو إقامة ارتباطات جديدة. ويمكن لمديرين جدد تغيير ثقافة المؤسسة من الداخل؛ مثلما يمكن للضغوط التنافسية وبيئة العمل المتطورة أن تغير ثقافة المؤسسة من الخارج.

تحذير:

- لا تتصرف بطرق يراها الآخرون مغالية سياسياً. ولكي تبقى ناجحاً، عليك بناء الثقة بحيث تعتمد على علاقاتك الشخصية المتبادلة. وإذا عدك الآخرون مبالغاً في السياسة سيكون من الصعب بناء الثقة والحفاظ عليها.
- لا تتشبث بالطرق القديمة لإنجاز العمل عندما تتغير المؤسسة أو البيئة التنافسية. ويعد التحول من الأسلوب القديم إلى الأسلوب الجديد من أصعب المهمات التي يتبناها المدير عندما يحدث التغيير. ولن تستطيع القيام بتلك الخطوة ما لم تترك الماضي خلفك.

١٩ التمس التغذية الراجعة المستمرة.

اطلب التغذية الراجعة التي تركز على حالة بعينها، تصف سلوكك في تلك الحالة، وتنقل تأثيره. ابحث خارج العمل وداخله عن مصادر التغذية الراجعة الذين يحتلون موقعاً يؤهلهم لمراقبة سلوكك. يجب أن تتمثل مصادرك في أشخاص تثق برأيهم وتحترمه، ويدعمونك حين تجري التغييرات. التمس التغذية الراجعة التي تفيدك في معرفة طريقتك في إنجاز العمل، ولا تكتفي بوصف مدى نجاح أدائك أو فشله.

تحذير:

- لا تكتف بتلقي التغذية الراجعة دون اتخاذ الخطوات العملية اللازمة. إذا كنت بحاجة إلى إجراء تغييرات، عليك أن تتصرف بناءً على التغذية الراجعة التي تلقيتها. لا ترفضها بإلقاء اللوم على أسباب أخرى.
- لا تطلب الآراء التفسيرية. فعندما تنزلق التغذية الراجعة إلى عالم التأويل والأحكام تفقد فعاليتها. التمس الملاحظات الواقعية. اطلب التغذية الراجعة التي تصف الوضع الذي ظهر به سلوكك، وما فعلته، وكيف أثرت في مصدر التغذية الراجعة.

٢٠ طور وعياً ذاتياً.

مَيِّز ردة فعلك العاطفية على التغييرات. حافظ على معايير النزاهة والأمانة. كن مدركاً لقيمك ومرتاحاً لها؛ فربما تكون ملاذك في المرحلة الانتقالية. لا تدع النجاح يتخم نفسك الغرور - فقد يعيق شعورك بالقوة رغبتك في التعلم من الأخطاء.

تحذير:

• لا تقلل من أهمية التفكير في تطوير مقدرتك على التكيف عند التغيير. فبعض المديرين يقاومون التغيير لأنهم يشعرون أنهم مضطرون لتحقيق نتائج، وهذا يوجد لديهم إدراكاً مفاده أن التأمل مضيعة للوقت. خصص وقتاً كافياً لمراجعة أفكارك ومشاعرك المتعلقة بعملك. ابحث عن الأنماط التي ستساعدك على البقاء مرناً في وجه التغيير.

• لا تنس أن تعدل أسلوبك القيادي وفقاً للوضع. إذ يمكن أن تتراوح أساليب القيادة بين السيطرة والتحكم، حيث تتخذ القرارات بمفردك ومن ثم تفرضها على مرؤوسيك، وبين التعاون، حيث تعمل أنت وفريقك على تحديد المشكلات وحلها معاً.

قائمة التحقق من إستراتيجية النجاح

مهارات شخصية متبادلة.

- ❑ اختر شخصاً تشعر معه بالحافز لتحسين علاقتك الشخصية المتبادلة.
- ❑ عتمد على علاقاتك الحالية.
- ❑ ظهر التعاطف مع الآخرين.
- ❑ علّم الإصغاء.
- ❑ تعاون.

قيادة الفريق.

- ❑ حدد ما يحفز مرؤوسيك.
- ❑ ساعد فريقك على وضع رسالة واضحة وتأكد من أن كل عضو فيه يفهمها.
- ❑ وظّف الأفراد القادرين على الإسهام في مجموعتك بأساليب مختلفة.
- ❑ تعامل مع الموظفين الذين يثيرون المشكلات بأسلوب مباشر وفي الوقت المناسب.
- ❑ مكّن فريقك وتقاسم السلطة معه.

تحقيق النتائج.

- ❑ اجعل معيار تقويم أدائك رسمياً/نظامياً.
- ❑ طوّر مصادر التقويم غير الرسمية.
- ❑ تحمّل مسؤولية تطويرك الذاتي.

- ❑ تعلم المهارات الضرورية للوظيفة الأعلى من مرتبتك.
- ❑ ركّز على المهمات الحالية.

القدرة على التكيف والتغيير

- ❑ تجاوز خلافك مع مديرك.
- ❑ عيّن مجالاً محدداً شعرت أنك عجزت فيه سابقاً عن استكمال المهمة.
- ❑ افهم ثقافة مؤسستك.
- ❑ التمس التغذية الراجعة المستمرة.
- ❑ طور وعياً ذاتياً.



كتب مقترحة للقراءة

Eichinger, R. W., & Lombardo, M. M. (1990). *Twenty-two ways to develop leadership in staff managers*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Leslie, J. B., & Van Velsor, E. (1996). *A look at derailment today: North America and Europe*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Lombardo, M. M., & Eichinger, R. W. (1989). *Eighty-eight assignments for development in place*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

McCall, M. W., Jr., Lombardo, M. M., & Morrison, A. M. (1988). *The lessons of experience*. Lexington, MA: Lexington Books.

McCauley, C. D., Moxley, R. S., & Van Velsor, E. (Eds.). (1998). *The Center for Creative Leadership handbook of leadership development*. San Francisco: Jossey-Bass and Center for Creative Leadership.

Van Velsor, E., & Leslie, J. B. (1995). Why executives derail: Perspectives across time and cultures. *Academy of Management Executive, 9*(4), 62-72.



الخلفية

بدأ مركز القيادة المبدعة (CCL) استكشاف القوى الدافعة للفشل والخروج عن المسار المهني الصحيح بين المديرين التنفيذيين في أمريكة الشمالية في عام ١٩٨٣. وأجرى المركز منذ ذلك الوقت مقابلات مع مئات من كبار المديرين التنفيذيين في عدد لا يحصى من الشركات في الولايات المتحدة وأوروبة. وغايرت معظم الدراسات بين مديرين بلغوا قمة النجاح مع آخرين فشلوا وخرجوا عن المسار المهني، وذلك لفهم أنواع التطوير المطلوبة للمناصب القيادية العليا. واستخدمت نتائج هذا البحث في برامج تدريبية، وأدوات تقويمية، وفي عديد من مبادرات الموارد البشرية في عدة مؤسسات.

من اللافت في الأبحاث بقاء السمات المميزة للنجاح والفشل ثابتة ومستمرة، حتى في سياق التغيير السريع في المؤسسات والبيئات المؤسسية، وتقليص حجم القوة العاملة، وإعادة الهيكلة والبناء، و«عقد الاستخدام الجديد»، والعولمة، وانتشار الانترنت بوصفها وسيلة لممارسة النشاط التجاري.

ويبدو أن الدرس المستفاد هو أن النجاح القيادي المستمر يعتمد على تطويرك للمهارات التي يمكن أن تتنقل معك عند الترقي من الدور التقني إلى الدور الإداري. وتعد مهارات العلاقات الشخصية المتبادلة، والقدرة على التكيف، وقيادة الفريق، والتركيز على النتائج، عوامل مهمة تدفع القائد قدماً إلى الأمام، وتبعده عن شرك الفشل وفخ الخروج عن المسار المهني الصحيح.



النقاط الأساسية

حدد مركز القيادة المبدعة، عبر عقد المقارنة بين المديرين الناجحين والفاشلين، عوامل معينة تؤدي إلى النجاح، وأخرى تحرف المهن التي كانت ناجحة عن مسارها الصحيح. ويمكن للمديرين الذين يدركون تلك العوامل، ويجرون تقويماً ذاتياً نزيهاً لمهاراتهم القيادية، أن يقطعوا شوطاً بعيداً نحو المحافظة على الوجهة المهنية الصحيحة.

المدير الناجح هو الذي بلغ مرتبة مدير عام في الحد الأدنى، ويبقى في نظر كبار المديرين التنفيذيين مرشحاً مرجحاً للترقية. وتصف أكثر سمات وخصائص النجاح شيوعاً القادة بأنهم:

- يقيمون علاقات قوية.
- يوظفون بنجاح أعضاء الفرق، ويبنونها، ويقودونها.
- يمتلكون سجلات مهنية بارزة لأدائهم.
- يتكيفون ويتطورون أثناء المراحل الانتقالية.

أما المدير الفاشل الذي خرج عن المسار المهني الصحيح فهو شخص بلغ رتبة المدير العام قبل أن يطرد من عمله، أو تنزل مرتبته، أو ينحدر أداؤه في مهنته. في كل حالة تقريباً، يظهر المدير الفاشل إمكانية كبيرة للتقدم، ويتمتع بسجل مؤثر من النتائج المتحققة، ويحتل موقعاً قيادياً راسخاً – قبل أن يسقط في فخ الفشل والخروج عن المسار المهني الصحيح. وقد لوحظت خمس سمات أساسية في المديرين الفاشلين. فالقادة الفاشلون:

١- يواجهون مشكلات في العلاقات الشخصية المتبادلة مع الآخرين.

٢- يخفقون في توظيف أعضاء الفرق، وبنائها، وقيادتها.

٣- يعجزون عن تحقيق أهداف النشاط التجاري.

٤- يعجزون عن التغيير أو لا يرغبون فيه.

٥- يفتقرون إلى توجه وظيفي عريض.

يمكن للمديرين التنفيذيين الذين ارتقوا من أدوار تقنية إلى أدوار إدارية مواجهة تحديات في أي من هذه المجالات الخمسة. ولحسن الحظ، بإمكانهم أيضاً تبني إستراتيجيات تستمد تلميحاتها ومحفزاتها من أوصاف قادة تمتعوا بنجاح مهني طويل الأمد. ويستطيعون تجنب الفشل والخروج عن المسار المهني، والعمل نحو تحقيق نجاح في مهنتهم على المدى البعيد عبر تطوير مهاراتهم، وتقويتها، وتنويعها بواسطة الصفات القيادية الأربع الآتية:

١- مهارات العلاقات الشخصية المتبادلة.

٢- قيادة فريق.

٣- تحقيق أهداف النشاط التجاري.

٤- قدرة على التكيف وانفتاح على التغيير.

لا تعد صفات وسمات النجاح، أو العيوب والنواقص المسببة للفشل، كافية للتحكم بالحصيلة النهائية لأي مهنة. ومع ذلك، يمكن لمعظم المديرين الذين يعانون عيوباً متأصلة وأخطاء كامنة تؤدي إلى الفشل والخروج عن المسار المهني الصحيح (لكنهم يتمتعون أيضاً بالقدرة على التكيف والتطور)، استخدام التدريب القيادي، والتغذية الراجعة، والمهمات التطويرية، للتغلب على الفشل المهني المحتمل وإعداد أنفسهم لأدوار قيادية أعلى مرتبة.

دليل الأفكار العملية

للمدير الممارس

سوّق نفسك دون أن تبيعها

تنمية الذات

جينا هيرتز - بروم

سيندي ماك لولين - ستيفن تروفاس

نقله إلى العربية

سعيد الهاجري



مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم
MOHAMMED BIN RASHID
AL MAKTOUM FOUNDATION

العبيكان
Obeikan

سوِّق نفسك دون أن تبيعها



دليل الأفكار العملية

سوِّق نفسك دون أن تبيعها

تأليف

جاينا هيرنز - بروم

كينـدي ماكلـولـيــن

ســــيتفن تـروفـاس

نقله إلى العربية

سعيد الهاجري

العبيكان
obeikan

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم
MOHAMMED BIN RASHID
AL MAKTOUM FOUNDATION

Original Title
AN IDEAS INTO ACTION GUIDEBOOK
Selling Yourself without Selling Out
A Leader's Guide to Ethical Self-Promotion
Gina Hernez-Broome, Cindy McLaughlin and Stephanie Trovas

ISBN 1-882197-95-X

Published by: Center for Creative Leadership, Post Office Box 26300, Greensboro, North Carolina 27438-6300, (U.S.A.)

ISBN

الناشر العبيكان Obeikan للنشر

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة الموسى للمكاتب
هاتف 2937574 - 2937581 فاكس: 2937588 ص.ب: 67622 الرمز: 11517

الطبعة العربية الأولى 1430هـ - 2009 م

ح مكتبة العبيكان، 1429هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

صدرت هذه الطبعة باتفاقية نشر خاصة بين الناشر العبيكان Obeikan و

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم غير مسؤولة عن آراء المؤلف وأفكاره، وتعبر الآراء الواردة في هذا الكتاب عن وجهة نظر المؤلف وليس بالضرورة عن رأي المؤسسة؟

امتياز التوزيع شركة مكتبة العبيكان Obeikan

المملكة العربية السعودية - العليا - تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة
هاتف 4160018 - 4654424 فاكس 4650129 ص.ب 62807 الرمز 11595

توطئة

سلسلة الكتب

دليل الأفكار العملية

تعتمد هذه السلسلة من الكتب على المعرفة العلمية التي أنتجها مركز القيادة الإبداعية خلال أكثر من ثلاثين سنة من البحث والأنشطة التعليمية التي جرت بالمشاركة مع مئات الآلاف من المديرين والتنفيذيين. لقد اختلفت شراكة هذه المعرفة عن مثيلاتها في الأقسام الجامعية أو الهيئات المهنية أو المكاتب الاستشارية. والمركز ليس هو مجرد مجموعة من الأفراد المتمرسين (ذوي الخبرة)، على الرغم من أن مؤهلات كوادره تُعد متميزة جداً، وإنما يمكن النظر إليه على أنه مجتمع يشترك أعضاؤه بمجموعةٌ من المبادئ، ويعملون معاً لفهم وإيجاد الاستجابة للتحديات القيادية والتنظيمية.

تهدف هذه السلسلة إلى إمداد المديرين بنصائح خاصة بكيفية إكمال مهمة تنمويَّة، وهي أول تحدٍّ من التحديات التي تواجه القيادة، وهي في سبيلها لتحقيق ذلك.

تحمل هذه السلسلة مهمة المركز التي تهدف إلى تقدم فهم وتنمية وممارسة القيادة لنفع جميع أفراد المجتمع. نحن نعتقد أنك سوف تجد أن هذه السلسلة - «دليل الأفكار العملية»، إضافة مهمة جداً لوسائل وأدوات القيادة.



مُحْتَوَيَاتُ الكِتَابْ

الموضوع | الصفحة



إيجاز تنفيذي

لا يتم اكتشاف الأفراد والمجموعات ذوو الأداء العالي من خلال ما يقومون به من أداء. فما يجعل الشخص غالباً معروفاً أو غير معروف هو مدى تقديمه لنفسه – العمل على إيجاد رؤية ذاتية لخدمة عملك أو مسارك المهني . وفي هذا الكتاب الإرشادي، سنناقش كيف يمكن أن تستفيد من تقديم الذات مع المحافظة على كرامتك وأصالتك. سوف نساعدك على إعادة تشكيل معتقدات شائعة، تعترض طريق التقديم الفاعل للذات، وسوف نقدم لك عدداً من الإستراتيجيات والنشاطات، التي يمكن أن تصبح جزءاً من مخزونك الفني .



تقديم الذات: عمل القائد

يعمل أندرو في مصنع لقطع غيار السيارات. ويرأس فريقاً يعمل على إيجاد وسائل جديدة لحل مشكلة حوادث إجراءات أوامر القسم الذي يعمل به. وبالتحليل والتدقيق وجد الفريق أن سبب المشكلة ليس في النظام، وإنما السبب يعود إلى عدم تلقي العاملين على ذلك النظام التدريب المناسب. نتيجة لذلك، لم يكن لدى العاملين فهماً كافياً لعمل النظام.

خلال أسابيع تم تصحيح المشكلة، وبدا رضا العملاء يزيد. ومن هنا قرر أندرو أن يقدم اكتشافات فريقه في الإجتماع الموسع للشركة. كان هدفه إبراز منجزات فريقه، لكن قراره ذلك كان له تأثير أكبر من مجرد إبراز تلك المنجزات. فقد اكتشفت أقساماً آخرى في الشركة أنها تواجه نفس المشكلة التي كان يشتكي منها قسم أندرو، وقررت تلك الأقسام تطبيق نفس حلول فريق أندرو. لقد أدت تلك الجهود إلى تحسن في الزمن المخصص للتسليم بنسبة ١٨٪ .

لقد كان لفريق أندرو أثرٌ كبيرٌ على المنظمة. لكن تلك الفوائد كان يمكن أن تبقى مغمورة، لو أن أندرو لم يتحدث عن منجزات فريقه في الاجتماع الموسع للشركة

كما أن أندرو وعدداً آخر من أفراد الفريق حققوا مكاسب شخصية من تلك التجربة. حيث وضع اسم أندرو ضمن قائمة قصيرة من المدراء التنفيذيين

المرشحين لقيادة أقساماً جديدة في الشركة لما وراء البحار. والبعض الآخر من فريقه تم ترشيحهم لمراكز مهمة أو أعضاء فرق مشاريع جديدة.

الهدف من تقديم النفس هو أن يكون الشخص معروفاً من خلال الجهود التي يقوم بها هو وفريقه للشركة. وعندما تستخدم عملية تقديم النفس بشكل مقصود ومخطط له، يكون لها مردود إيجابي على الأفراد وعلى المنظمة. ويعتقد خطأ كثير من القادة أن الوصول للأضواء وأن يكون الشخص معروفاً يمكن أن يأتي عن طريق القيام بمهامه على الوجه المطلوب. ليس بالضروره أن يحقق القيام بالمهام على الوجه المطلوب تلك النتائج. إن تقديم النفس عنصر إضافي، يؤدي إلى التعريف بالشخص، ويعبّر عن القيم، وبذلك يكون جزءاً أساسياً من متطلبات القائد. إن التعريف بك وبفريقك جزء من وظيفتك، فهو مفتاح للفاعلية والنجاح المستمر.



الرؤية الإستراتيجية وفوائدها

تقديم النفس طريقة لإبراز المنجزات والقدرات ومهارات الأفراد والمجموعة بأمانة. فكر في إبراز تقديم نفسك من خلال الشهرة المخططة، بمعنى أنك وبقصد تعلن للآخرين ماتريد أن يعرفوه عنك وعمّا قمت به من عمل – والأهم من ذلك – كيف توصل ذلك لهم . والقادة الذين ينهجون ذلك المنهج يقومون به بصدق وإخلاص واستمرار صادق، ودائم، ومخلص. وعندما يرتبط تقديم الذات بالأصالة والكرامة فإنه يعمل على تكوين مخزون اجتماعي مفيد ومطلوب لتحقيق نتائج تجارية جيدة.

فوائد للفرد

المعرفة التي يُحدثها تقديم النفس الجيد لها فوائد للقائد. فتقديم نفسك ومجموعتك وسيلة جيدة لدعم مسيرتك المهنية. فمن المؤكد أن تقديم النفس سيدفع بمسيرتك المهنية مع الوقت إلى الأمام، وذلك بالنسبة لما تتقاضاه من مرتب، وماتحصل عليه من ترقية. وسوف يساعدك تقديم النفس على تحقيق ماتصبو إليه وماتستحقه. كما أنه سيوفر مزيداً من الدعم لحياتك العملية بشكل مستمر، بما في ذلك مايلي:

فرصاً جيدة: تحديات، ازدياد المسؤوليات، فرصاً لتعمل مع أناس مختلفين – هذا النوع من الفرص قد يكون ممتعاً مفيداً .

شكر ومكافأة لإسهاماتك: الإشادة دافع عظيم. وعندما تكافأ تكون مستعداً لتطوير واستمرار ولاءك للمنظمة ولعملك .

الثقة: المخاطرة، وأن تصبح معروفاً، ومحاولة أشياء جديدة قد تكون تحدياً، إلا أن القيام بذلك سوف يقوي من ثقتك بنفسك. فوجودك تحت الأضواء سيجعلك تبني على نقاط قوتك وتطوير مهارات جديدة – وهي خبرات مهمة للنمو كقائد .

ازدياد قيمة النفس: عندما تكون مطلوباً من قبل الآخرين لما تقوم به من مشاركات وما لديك من قدرات وتكتسب خبرات تبني ثقتك بنفسك، فإن شعورك بقيمة نفسك يزداد.

المصداقية: تبني الثقة بشكل كبير على المصداقية. وكلا الخاصيتين صعب اكتسابها وسهل فقدانها. والتقديم الجيد للنفس يساعدك على كسب ثقة الآخرين بسبب قدرتك وخبرتك: مهارات فنية، أسلوب الاتصال، القدرة على التعامل مع الحدث ... الخ .

أصالة تقديم النفس تساعد على التأكد من أن سمعتك تتماشى مع منجزاتك. تقديم النفس المستمر والمناسب يجعلك عملة مطلوبة، الناس تعرف ماذا تتوقع منك. وبالمصداقيه تكون لديك القدره للتحفيز، للاستحثاث، وذا قيمة لثقة الآخرين.

التأثير: يتطلب كثير من الأعمال في منظمات اليوم إقناعاً، تفاوضاً، وكسب الزبون، وقدرتك على التأثير في الآخرين مرهون بما يعتقده الآخرون عنك. فإذا كان ينظر لك على أنك غير مؤثر، منعزل، تفتقد الثقة، أو محدود الخبرات والمعرفة، فسيكون تأثيرك محدوداً مقارنة بآخرين، ينظر لهم على أنهم مؤثرين، يتمتعون بعلاقات قوية، أقوياء، فاهمين، وعلى معرفة بآخر

التطورات. وتقديم النفس طريقة لتعريف الآخرين بما تحضره معك إلى الطاولة. وعندما يكون الآخرون منفتحين لتأثيرك، تستطيع أن تنافس على الموارد المحدودة، تحصل على الدعم، تؤثر في قرارات المنظمة ومخرجاتها، وتستطيع الوصول إلى أشخاص فاعلين ومؤثرين، كما تستطيع الوصول إلى معلومات مهمة.

فوائد للآخرين:

الأمر لايتعلق كله بك أنت وحدك بكل تأكيد. فعندما يتعلق الأمر بتسويق القادة لمنجزاتهم، فإن مصالحهم تلعب دوراً كبيراً في ذلك. يجب على القاده التفكير وراء مصالحهم الشخصية. تقديم الذات له علاقة بالتزاماتك تجاه الآخرين.

الموظفون المباشرون:

عليك مسؤولية السعي وإيجاد فرصاً للموظفين المرتبطين بك مباشرة ليتمكنوا من النمو والنجاح. فعندما تطلع رئيسك على مقالة لأحد موظفيك أو تتكلم عن سرعة بديهة أحد المشرفين في قسم الإنتاج، فإنك تعبر عن عدة أشياء: لديك أناس مهمين في قسمك. أنك تقدر جهود الآخرين. أنت قائد يجب أن يفتخر به أتباعه.

الرئيس: لاتتوقع أنك تقوم بعملك على أكمل وجه. بسّط الأمر على رئيسك، لتكون أنت وفريقك نموذجاً يضرب به المثل لصحة ما تقوم به من عمل. اجعله على اطلاع على إنجازاتك، وما الذي يجري، وما هي نقاط قوتك. فعندما تطلع رئيسك على أهمية نظام المتابعة الجديد، أو تكتب له

تقريراً حول كيف استطعت أن تكسب في مفاوضات قاسية، فإنك تعطيه معلومات هو في حاجة إليها لأداء عمله، والاحتفاظ برؤية واضحة لمجموعة مواهبه، وتكوين رؤية لمجموعته.

المجموعة: كونك راغباً وقادراً على تقديم نفسك عبارة عن طريقة لإدخال الآخرين في متعة وطاقة العمل. فبغض النظر عن كونك قائداً للفريق أو واحداً من أعضائه. تستطيع أن تفخر بالمجموعة وماقامت به من عمل عندما تشاطر الآخرين الإشادة، الفرص للتعلم، والشهرة في المنظمة. فعلى سبيل المثال، عندما تشجع أحد أفراد الفريق على تقديم إنجازاً إلى رئيسك فإنك تعلن أنك تفخر بالمجموعة وبإسهاماتها.

المنظمة: تستحق المنظمة أن يوجد الشخص المناسب في المكان المناسب. كما تستحق الحصول على أعلى الفوائد من النشاطات، والمعلومات، والأفكار التي تتولد من مواهب موظفيها. وعندما تتحفظ على مهاراتك ومنجزاتك، وعندما تقلل من دورك، وعندما تحتفظ بالمعلومات لنفسك، فإنك تحد من نفسك ومن المنظمة. حالات الفصل والنزاع سيكونان مخيفين سيتم تخطي فرص التعاون، ولن تنتشر بشكل كامل المعلومات المفيدة . ولن يلتفت إليك بشأن عمل عملته أو دور قمت به، كان من المفروض أن تعمل منه إضافة مهمة.



إعادة التفكير في تقديم الذات

كثير من القادة غير مرتاحين لمفهوم وممارسات تقديم الذات. فمفهوم تقديم الذات ينظر إليه عادة على أنه حملة علاقات عامة، أو نوع من الصراخ «انظروا إليَّ أنا الأفضل»، وحتى القادة الذين يرون أهمية تقديم الذات غير متأكدين في الغالب من كيفية إجراء ذلك التقديم.

وكثير منا يعتقد أو مترسخ في ذهنه أن مباشرة العمل هو الطريقة المناسبة لتقديم النفس. ونتيجة لذلك، يتجنب كثير من المدراء الموهوبين تقديم أنفسهم، أو تقديم أعمالهم، أو إبراز مجموعاتهم. ولسوء الحظ فإن أولئك المدراء ومن شاكلهم يفوتون على أنفسهم وعلى منظماتهم فوائد كبيرة بعدم إبراز ما يقومون به من عمل وما حققوه من إنجازات.

للتغلب على ترددك أو كراهيتك للبروز، من المناسب التعرف على معوقات شائعة لتسويق الذات الفاعل. وندعوا تلك المعوقات بالمحددات الاعتقادية. وإذا كان بإمكانك إيجاد مفهوم جديد، أو إعادة تشكيل معتقداتك، فستجد أن تسويق الذات يصبح مألوفاً بشكل كبير وأكثر فاعلية.

اعتقاد محدود: يجب أن تتحدث الإنجازات عن نفسها.

الإصلاح: كثير من الأعمال الجيدة تقع تحت مسؤولية القائد.

يعتقد كثير من الناس بعدم أهمية تقديم ذواتهم، لأنهم يرون أن الأعمال الجيدة يجب أن تتحدث عن نفسها. أو أنهم يعتبرون تحقيق المتطلبات («أنا أقوم بعملي. وماذا هناك لتقديمه؟») كفيل بتوفير التعريف

المناسب لهم. للأسف، هذا غير صحيح. حيث يتفاجأ كثير من المدراء بأن رؤساءهم وزملاءهم، والمسؤولين المرتبطين بهم لا يعرفون الكثير عن مهاراتهم وإسهاماتهم. إنها وظيفتك لتجعل الآخرين يعرفون عملك، لماذا هو مهم؟ وما أهميته للآخرين؟

لاتفترض أبداً أنك ستكون معروفاً، يحسب لك ماحققته من إنجازات أو تكافأ عليه إذا لم تطلع الآخرين على تلك المنجزات. لا تتوقع أن الآخرين يعرفون ما لديك وما لم تطلعهم أنت عليه.

اعتقاد محدود: الإنجاز أهم من تقديم الذات.

الإصلاح: تقديم الذات حافز على العمل.

إبراز نفسك وإبراز مجموعتك جزء من وظيفتك. إذا أردت أن تكون منتجاً بحق يجب عليك أن تنأى بتفكيرك بعيداً عن اعتبار تقديم الذات تضييعاً للوقت، وبدلاً من ذلك انظر إليه كطريقة لبيع نفسك كمورد مهم للمنظمة. لا تعتقد أنك تخاطر بإنتاجيتك، بل إنها في الحقيقة سوف تتحسن عندما تتوفر لك المعلومات والعلاقات المطلوبة للحصول على الموارد، والدعم الذي تريده.

اعتقاد محدود: من لديه الوقت ؟

الإصلاح: إنها جزء من وظيفتك

يقول كثير من الناس بأن ليس لديهم وقت للحديث عن أعمالهم. ولإصلاح تلك النظره، تخيل طرقاً يمكن أن يوفر فيها تقديم الذات: الوقت على المدى الطويل لك ولمجموعتك. فعندما تتحدث عن جهودك وماحققته

من نجاحات، فإنك بذلك تقلل من تكرار العمل. وعندما لا يعرف الآخرون في المنظمة عن ما يقوم به غيرهم من عمل، فإنهم ربما يكررون أداء أعمال سبقهم إليها غيرهم في نفس المنظمة وبذلك يكونون قد بذلوا جهوداً وأوقاتاً لا داعي لبذلها لو أنهم أتيحت لهم الفرصه للاطلاع على عمل زملائهم. إن تعريف الآخرين بإنجازاتك وإنجازات فريقك يفتح الباب ليطلع الأخرون بشكل أكبر على الناس والمعلومات المطلوبة لدمج وتنسيق الجهود وتوحيدها لتوظيف الطاقة في مكانها المناسب.

اعتقاد محدود: رئيسي مشغول جداً، لدرجة أنه لا يستطيع أن يسمعني وأنا أتكلم عن نفسي.

الإصلاح: رئيسي مشغولٌ جداً، ويحتاج أن أطلعه على ما قمت به من أداء، وما حققته من إنجاز.

أليست هي وظيفة رئيسك لمعرفة ما يحدث في الإدارة ؟ إنك من خلال إعلام رئيسك، ومن خلال تزويده بالمعلومات التي يحتاجها، فإنك في الحقيقة تقوم بأدائك لعملك. إن الرئيس المشغول جداً لا يرغب في أن ينتزع الأشياء منك: أخبره بما يجري بشكل جيد، أين تكون المنافسة؟ وما ذا تريد؟ وعندما يكون رئيسك على اطلاع فإنه لن يكون ضيق الأفق. الاتصالات تبني الثقة والوئام، والعلاقات.

اعتقاد محدود: لا يحسب لأعضاء الفريق جهدهم.

التصحيح: الرؤية مفيدة للفريق.

ربما تكون أحد منسوبي شركة ذات ثقافة تهتم بجهود المجموعة أكثر من اهتمامها بجهود الأفراد. أو ربما تكون مبتلىً بآخرين يجورون على

جهودك لصالحهم . ومهما يكون السبب، إذا كان يظهر أن تقديم الذات يتعارض مع توجهات المجموعة، فمن المهم أن تربط تقديمك لنفسك مع مصالح المجموعة. ونحن هنا لا نتطلع إلى المطالبة بالإشادة بك لعمل لم تقم به أو أفكار لا تخصك، ما نقوله هو: إن البروز الكبير يفيد المجموعة. إنك بحاجة أن تكون ماهراً في إيصال قيمة عمل ومواهب النـاس في المجموعة. في نفس الوقت، قد تسلط جهودك الضوء على دورك كفرد: في حالات آخرى قد تبرز دور أعضاء المجموعة أو المجموعة ككل. ويخلق هذا النوع من التقديم دعماً، ومشاركة في المعلومات وتعاونا وموارد تماماً كما يخلق مكافآت وإشادة بالمجموعة التي تستحق.

اعتقاد محدود: لا ترغب الإدارة العليا في سماع ما لدي.

الإصلاح: تقدر الإدارة العليا المعلومات والمواهب.

تقديم الذات الفاعل ليس هو كل شيء عنك — لكنه يتعلق بدورك القيادي. ليست الإدارة العليا في حاجة إلى الخوض في تفاصيل عنك وعن مهمتك الحالية ولكنها ترغب في معرفة أنك منخرط في العمل على تحقيق أهداف المنظمة. ضع في بالك جملة واضحة ـ أمراً يكون حاضراً في ذهنك ـ حول مشروع مهم أو جزء من عملك، حتى لو قدر وسئلت سؤالاً يتعلق بعملك، تغتنم الفرصة لتستعرض قدراتك كقائد وقادر على إيصال فكرته. فمثلاً، لو أنك سئلت « كيف مشروعك؟ » لا تحصر إجابتك في «ممتاز» أو، «أننا نعمل جاهدين» بل قل: إن «المشروع عظيم»، ثم أعط نبذه تصف فيها ما الذي عملته إلى الآن، وبيّن الفرق قبل الإنجاز وبعده.

اعتقاد محدود: لا أريد أن أتفاخر.

الإصلاح : أحتاج أن أوضح.

طبعاً لا أحد يحب المفاخرين. زملاء العمل البغضاء الذين يعتقدون أن مواهبهم لا يوجد مثلها، ويتحدثون عن إنجازاتهم وعن أنفسهم كأشخاص في كل مناسبة. ومع أنه ينجح في بعض الأحيان أصحاب الأصوات المسموعة والمعروفين حتى ولو لم يكن لهم سند مادي، إلا أنه غالباً ما يأتي النجاح نتيجة للإنجاز الملموس والواضح. إن الحديث عن عملك، وعن نجاحك، وإبراز إنجاز فريق عملك وغيرها من النشاطات لا يتطلب تفاخراً. غير نموذج تفكيرك: أنت تحتاج أن تبلغ الآخرين ليقتنعوا بك، ولتشد الانتباه إلى نجاحك في عملك. تكلم عن إنجازاتك كوسيلة لمساعدة آخرين، ربما يعملون على مشاريع أو في فرق مشابهة. مرة آخرى، قدم نفسك كعنصر مهم لأي مشروع أو منتج. إن أفضل طريقة للقيام بذلك هو أن تقوم بعمل منظور -المركز يوجد الفرصة والحاجة إليك لتخبر الآخرين عما تقوم به من عمل. فكر في ذلك وكأنك تمشي إلى الضوء بدلاً من أن تسلط الضوء عليك.

اعتقاد محدود: لا يذهب لمناسبات الشركة إلا المتحدثون الفصحاء.

الإصلاح: مناسبات الشركة هي فرص لبناء العلاقات.

إجتماعات الشركة، المعارض التجارية، حفلات الإستقبال، وغيرها من المناسبات هي فرص ضائعة. بدلاً من أن تنظر إليها على أنها ليست ضرورية أو غير ممتعة، فكّر في تلك الأحداث على أنها ببساطة فرصة لك لتكوين علاقات. لست في حاجة إلى أن تتحدث باستمرار وعلى انفراد مع

نائب الرئيس، لتناقشه حول مشروعك الأخير. فكّر إلى الأمام في الناس الذين ترغب في الكلام معهم، كل واحد ابتداء من التنفيذي الذي لا تعرفه إلا من بعيد، إلى أي فرد من أعضاء فريق العمل ممن لم يسبق لك أن عملت معه لسنوات، وخطط لما تريد أن تتكلم عنه. اسأل- أوجد أرضية مشتركة تستطيع من خلالها أن تبني علاقات. الإصغاء غالباً يكون أكثر أهمية من الكلام. فكل ما تستطيع أن تصل إليه مفيد.

اعتقاد محدد: لا تعجبني المراوغة (المناورات السياسية).

الإصلاح: معرفة أرضية المراوغات مهمة ومفيدة.

يعتقد كثير من الناس أن المراوغين هم أولئك الذين يفتقدون المهارات لأداء أعمالهم. والواقع أن أبحاث مركز CCL أظهرت أن كثيراً من الناس يعتقدون أن التقدم في منظماتهم ناتج من مهاراتهم السياسية (المراوغة)، على حساب الأداء. فما دام أن النظام السياسي في المنظمة موجود، وأن الناس في بعض الأحيان يترقون بناءً على قدراتهم على المناورات السياسية، فكيف لك أن تنافس معتمداً على أدائك فقط؟ وبداية، ليس بالضرورة أن تكون المناورات السياسية كلمة سيئة، فممارسة اللعبة السياسية أو اللجوء للمناورات السياسية للتغطية على الأداء الغير جيد، ليست الممارسة الوحيدة لتكون سياسيّاً شاطراً. فكر في السياسة بمعنى التعرف على العلاقات والتقلب الثقافي للمنظمة لتكون أكثر فاعلية في عملك. وبذلك تستطيع استخدام الأسلوب السياسي كأداة لفهم الوضع الطبيعي للعمل والاستجابة لتلك الحقيقة . وتذكر دائماً أنك لا تعمل في فراغ. لذا عليك

أن تفهم الناس، البناء التنظيمي والحالات التي تمر بها المنظمة في حياتها ،لتعرف ما الذي يفيدك للعمل كقائد.

اعتقاد محدد: لا أرتاح لتقديم ذاتي.

الإصلاح: باستطاعتي أن أقدم نفسي بطريقة فاعلة، وأن أحافظ على كرامتي.

لأسباب عدة، لا يرتاح بعض الناس بطريقة غير معقولة للحديث عن منجزاتهم. ويكون هذا الانزعاج قوياً عند ناس من ذوي الشخصيات الهادئة، أولئك الناس الذين ليس لديهم الرغبة ليكونوا تحت الأضواء، أو أولئك الذين يرون أن مسألة تقديم النفس تتناقض مع قيمهم الشخصية، ولأولئك القادة الخجولين بطبعهم من تقديم الذات عليهم أن يستعينوا بتكتيكات وسلوكيات تكون فاعلة وفي نفس الوقت، تحافظ على مشاعر الكرامة والعزة فمثلاً، بإمكان القادة الذين ينزعجون من مسألة إبراز منجزاتهم أن يستعينوا ببعض زملائهم الذين يعانون من التهميش، ويبحثون عن البروز ليقوموا بالتقديم نيابة عنهم، وبذلك تبرز منجزاتهم، ويبرز أولئك الزملاء، فيكونون كلهم مستفيدين.



تقنيات تقديم الذات

اختيار التقنيات التي تناسبك وتناسب وصفك بشكل أفضل هي خطوة مهمة بإتجاه تقديمك لذاتك بشكل أخلاقي وفاعل. فالتواصل مع الناس والاستفادة من الفرص بالتصرفات المناسبة يساعد الأفراد على تطوير مهاراتهم في تقديم أنفسهم بطرق مريحة ومؤثرة. وقد صنفنا تلك التقنيات في ثلاث مجموعات: التواصل مع الآخرين، تطويرك لذاتك، وإيجاد الفرص.

ويتطرق تصنيف التواصل مع الآخرين إلى إستراتيجيات وتكتيكات، تساعدك على بناء شبكة واسعة من العلاقات، وتكوين علاقات، وأن تصبح معروفاً في المنظمة. ويركز تصنيف تطوير الذات على مهارات وسلوكيات تفيدك في جهودك لتقديم ذاتك. أما تصنيف إيجاد الفرص فيتعلق بمسائل متى وأين يكون تقديم الذات – تصرفات محددة تضيف بنفسها إلى أن تكون معروفاً وإلى تقديم الذات.

وتتداخل هذه التصنيفات فيما بينها في الواقع. والحقيقة أن جهودك لكي تصبح أكثر مهارة وأكثر ارتياحاً مع موضوع تقديم الذات تحتاج إلى أن تتطرق للتصنيفات الثلاثة بطريقة أو بأخرى. فمثلاً، قد تختار أن تكون أكثر تفاؤلاً (تطوير ذات) في مساعيك لتستدعي انتباه رئيسك إلى قدرتك على تسوية الخلاف (التواصل مع الآخرين). كما بإستطاعتك أن تتطوع لتقود فريقاً لمواجهة تحدٍ يتعلق بقائمة من الآراء المختلفة (إيجاد الفرص).

التواصل مع الآخرين:

تشتمل هذه الفئة على إستراتيجيات وتكتيكات تساعدك على بناء شبكة، تكوين علاقات، والحصول على معرفة (أن تكون معروفاً) في المنظمة.

- **تلاقح الأفكار.** بعض الأحيان تأتي أفضل الأفكار من مصادر غير متوقعة. أشرك عدداً أكبر من الناس في فريق عملك، في مبادراتك، أو في إجراءات حل المشاكل. فباستطاعتك أن تبني على ماتستفيد من معلومات، خبرات، وتجارب من الآخرين.
- **وسعّ الدائرة.** استضف إناساً آخرين من مواقع مختلفة وفي نفس مجال نشاطك، ليشاركوا في الإجتماعات، ويعطوا تصورات حديثة. فالشخص الخارجي قد تكون لديه أفكار عملية ومعلومات يستفاد منها، أو ربما يحفز النقاش بشكل جيد. كما يمكن أيضاً أن تكتشف اهتمامات مشتركة وتجد طرقاً للعمل مع البعض أو تقاسم للموارد.
- **أشرك الناس الكبار.** بعض المفاهيم ينتبه لها وتفعل عندما تطرح من قبل شخص مؤثر أو صاحب نفوذ. لذا اطلب من الناس الكبار (المسؤولين) رأيهم وتصوراتهم. فبمجرد أن يشاركوا معك بطرح آرائهم وتصوراتهم تصبح لديك الذريعة لجعلهم على اطلاع على آخر التطورات.
- **اطلب المساعدة.** من أبسط الطرق العملية لتكوين العلاقات التي لاينتبه لها للأسف كثير من الناس هي طلب المساعدة. فحتى تحصل على مساعدة الآخرين عليك أن تشرح لهم عملك. فقد لا يكونون على معرفة بانخراطك في مشروع. وهذا يعطيك فرصة ذهبية لتتكلم عن عملك .

- **فضفض.** تواصل مع شريحة كبيرة من مجموعات المساهمين . قدم مشروعاً لمجموعة لها علاقة بعملك. تكلم عن النتائج الإيجابية والعقبات التي تجاوزتها. فقد تكون توصلت إلى حل لمشكلة الآخرين الذين ما زالوا يتعاملون معها. فإذا أشركتهم بتعريفهم بمنجزاتك تكون قد وفرت عليهم الوقت في حل المشكلة.
- **تواصل مع الأشخاص في الإدارة العليا.** تأكد أن الإدارة العليا على علم وعلى اطلاع على ما تم إنجازه، وما توصلت إليه من إنجازات متميزة. أبرز أهم ما لديك واجعل له الأولوية في لقاءاتك مع الإدارة العليا.
- **نوّه بجهود فريق العمل.** عند تقديمك لذاتك، تأكد من عدم نسيان جهود الفريق الذي عمل معك، وأدى في النهاية إلى النجاح الذي تم تحقيقه. الحديث عن إنجازات فريق العمل الذي عمل معك واحد من أفضل وأبسط الطرق للحصول على التعريف بك، ولتوسيع شبكة علاقاتك وبناء علاقات اجتماعية راسخة.
- **لا تنسى جهود الأفراد.** شجّع المتميزين من أفراد فريقك خاصة وأفراد الفريق عامة على جهودهم فيما قاموا به من عمل جيد.
- **نمذج تقديم الذات.** ضع المعيار للفريق ليتحدثوا عن عملهم. إن نمذجة تقديم الذات بطريقة فاعلة يوجد شعوراً إيجابياً، ويظهر سلوكيات معنية للآخرين ليسترشدوا بها.
- **ابحث عن فرص لأعضاء فريق العمل.** اطلب من أعضاء الفريق الآخرين أن يداخلوا ويحضروا اللقاءات التي سيناقش فيها مشروعك.

- **احتفل بما تحقق من معرفة الآخرين بجهودك.** عندما تحقق نجاحاً فلا تكتمه. احتفل بإنجازات فريق عملك بطريقة تدعو الآخرين للبحث عن المزيد. أوجد جائزة للإنجاز، أقم احتفالاً بالنجاح، أو ضع شعارات، أو وزع قمصاناً أو انشر الأخبار في البريد الإلكتروني أو في نشرة الشركة.
- **قدم رئيسك.** أنت واحد من مجموعة فريق رئيسك. اجعل اهتمامات ومصالح رئيسك نبراساً لفريق العمل، بحيث لا يغفل دور رئيسك في خضم نشوة الفرح بالمنجزات.
- **أعط تغذية مرتدة.** أخبر رئيسك بما تفكر فيه. بإعطائك لرئيسك التغذية المرتدة المناسبة، فإنك تضع اللمسة المناسبة للانفتاح. وهذا يمنحك فرصاً أكثر للحديث عن إسهاماتك، ومشاطرة الأفكار، وبناء علاقة أكثر قوة بشكل عام.
- **تحدث عن النشاطات وما تحقق من نتائج.** ابحث عن طريقة لتخبر مشرفك عن جهودك ونجاحاتك بطريقة متكررة. فمن الطرق التي يمكن أن تستفيد منها: جدولة ايجاز في إجتماع العمل، أو بريد إلكتروني بشكل متكرر كل يوم مثلاً، أو كتابة تقرير إسبوعي، وقد تجرب أن تتحدث عن تلك النشاطات والنتائج بمجرد حدوثها – نشر الأحداث عند وقوعها.
- **وصّل مع وجهة نظر الرئيس.** ماهي أولويات رئيسك، ماهي أهدافه، ماهي احتياجاته، وما الذي يواجهه من تحديات؟ حاول أن تربط عملك بما هو في ذهن رئيسك.

- **علّم رئيسك.** ابحث عن وسيلة لتشاطر رئيسك مهارة جديدة، أو نظاماً جديداً قمت بتصميمه، أو فكرة تجارية جديدة أو مقالاً في نفس طبيعة العمل. اجعل رئيسك أكثر ذكاءً وأكثر معرفة.
- **جهّز لمراجعة الأداء.** إذا كنت تتواصل مع رئيسك بشكل متكرر، فإن مناسبة مراجعة أدائك تكون فرصة لاختصار أو تشكيل مهاراتك والنقاط التي تحتاج إلى تحسين. جهّز ورتّب لتستفيد من مناسبة مراجعة الأداء في تسليط الضوء على ما يهمك أكثر: ما الذي حققته؟ وما الذي تريد عمله مستقبلاً، وما هي مناطق التطوير. ومثلما تعمل عندما تتجهز لمقابلة التوظيف؟ جمع أفكارك ومعلوماتك للمراجعة.
- **أوجد شريكاً للتسويق.** ابحث عن أحد الزملاء ممن تتوسم فيه الحماس لفكرك. نقِ ذلك الزميل بعناية. فمصداقية ذلك الزميل ستكون جزءاً من مصداقيتك.
- **أبق شريكك على اطلاع.** أخبر شريكك وأطلعه على ماتقوم به من عمل، وماحققت من نجاحات، ولكن أطلعه أيضاً على أن هدفك هو تسويق ذاتك فإذا عرف شريكك أنك تسعى إلى الحصول على مشروع لتعمل عليه مع الإداره العليا، مثلاً، فإنه لايستطيع أن يراقب نيابة عنك ليرصد الفرص المناسبة والمفيدة لك للعمل مع الإدارة العليا.
- **كن جزءاً من عالم شريكك الخاص.** استخدم شبكات علاقاته للوصول للآخرين واعلاء شهرتك، وإشهار عملك، واشهار فريق عملك. ومن خلال النشاطات المتكررة يكون باستطاعة شريكك أن ينقل جهوك بأساليب ربما لا تكون متاحة لك.

تطوير ذاتك:

تركز هذه الفئة على المهارات والسلوكيات المفيدة لك في سعيك لتقديم ذاتك.

- **كن أميناً منفتحاً**. تقديم الذات ليس إعطاء معلومات مغلوطة أو مبالغ فيها. التقديم هو أن تكون أميناً وواضحاً فيما يتعلق بعملك وبنشاطاتك. تحدث عمّا توصلت إليه من نتائج وتكلم أيضاً عن كيفية تحقيق تلك النتائج.
- **اذكر الإيجابيات**، خلال مناقشاتك ولقاءاتك، لاتنسى أن تتكلم عن نجاحاتك وما الذي نجح معك من وسائل خلال عملك وما هو الشيء الصحيح؟ إن إغفال الحديث عن النجاحات والحديث فقط عن التحديات والاحباطات يفوت عليك وعلى الآخرين رؤية النجاحات ورؤية الجانب الايجابي من العمل.
- **لا تتجاهل المواقف المشكلة**. تقديم الذات الفاعل يتطلب عدم تجاهل التحديات والمشاكل. فتجاهل ذلك يعرض مصداقيتك للشك. فائدة أخرى: ما تتعرض له من مواقف مشكلة ربما تكون مفتاحاً لعلاقات جديدة ولشهرة لم تحسب لها حساباً. فمثلاً، قد يسألك زميلٌ عمّا تقوم به من عمل حالياً، فتقول له: «مررنا بمحطات مهمة في رحلتنا العملية الطويلة، لكننا الآن نجاهد .... . في الحقيقة قد تكون أنت الشخص المناسب لأتحدث معه بهذا الشأن. فقد نستفيد من مساعدة أفكار وإضافات شخص بمثل خبرتك ونظرتك للأمور» .

- **تعلم الاختصار**. الناس مشغولون بشكل كبير لدرجة أنهم لا يستطيعون معرفة كل ما تقوم به، فالاختصار يؤدي إلى علاقات مهمة أو فهم للتطبيقات. جزءٌ من وظيفتك أن تتواصل مع الآخرين، وأن تخبرهم. فكّر في طرق للاختصار والمراجعة، وحزّم عملك (فكر في أسلوب عناوين المواضيع في الصحف). الإيجاز الرسمي وغير الرسمي للإدارة التنفيذية يحتاج إلى أن يكون معداً بشكل جيد جداً.
- **كن مبادراً**. ما هي احتياجاتك ورغباتك على المدى القصير وعلى المدى الطويل؟ اجعل احتياجاتك ورغباتك معروفة. ابذر البذور للفرص والعلاقات المستقبلية. لا تنتظر من أحد أن يمنحك الفرص، ابحث عنها أنت بنفسك. فإذا لم تبحث عن الفرص فسيبحث عنها غيرك.
- **تدرّب على الحديث**. طوّر طريقة متقدمة للحديث عن نفسك. اعمل خطة حديث لكل مشروع. ركز على نقاط مهمة لتكون مستعداً للحديث عندما تحين لك الفرصة لتخبر الآخرين عن دورك.
- **خطط للأمام**. هل فكّرت في السؤال: «أين ترغب أن تكون بعد ثلاث سنوات من الآن؟» إذا لم تفكر في ذلك السؤال، فتحتاج إلى أن تأخذ وقتاً لتتأمل وتكون واضحاً. بعد ذلك تستطيع أن تبحث عن الخبرات والمهارات والعلاقات التي تحتاجها، لتصل إلى مبتغاك. عندما تتاح لك الفرص للحديث مع أحد المسؤولين في المنظمة، فإن باستطاعتك أن تقدم نفسك كشخص صاحب هدف، عندما تقول شيئاً مثل: « ترؤسي لفرق على مستوى المنظمة أكسبني خبرة واسعة، تؤهلني لتحمل مسؤوليات أكبر في المستقبل» .

- **تعاون.** أشرك الآخرين منذ البداية. دعهم يعرفون ما تريد أن تحققه، ووضّح المنافع للمساهمين بعد ذلك اعمل بتعاون لتطوير أفكار وحلول. بعبارة أخرى، إشراك الناس يولد قناعة وتقبلاً ويجعل التطبيق سهلاً. وفيما يتعلق بتقديم الذات، يعطي هذا المدخل مصداقية وشهرة ويساعد على بناء علاقات.
- **تواصل مع الاحتياجات.** فكرّ في جمهورك، وركّز على احتياجاتهم . أصغ باهتمام للناس، وتعرّف على اهتماماتهم وحاجاتهم. ما الذي تعمله لتؤثر عليهم أو تفيدهم؟ هل لديك احتياجات مشتركة معهم؟ تقديمك لذاتك يمكن أن يكون مكسباً عندما تفهم وجهات نظر الآخرين.
- **سلِّط الضوء على مكاسب الماضي.** ذكّر الآخرين بنجاحات الماضي عن طريق ربط ذلك الماضي بالظروف الحاضرة الشبيهة لذلك الماضي، فإذا كنت قد سبق لك أن دربت مجموعة من الموظفين الجدد على إجراءات جديدة في الماضي، قدم لتطبيق تلك المعرفة والخبرة للتدريب على نظام حاسب جديد في القسم.
- **كن واضحاً فيما يتعلق بـ «أنا» و«نحن».** عندما يجور الآخرون على النجاح المشترك فيدعونه لأنفسهم «بقصد أو من بدون قصد» فلا تقبل بذلك. فقد يبدو الأمر بسيطاً لكنه في واقع الأمر ليس كذلك. تصرف: قد يكون ذلك بإشعار زميل أو بالمسارعة في المشاركة في الآراء.
- **اعرف المنظر السياسي.** إن من المهم أن تفهم عمل المنظمة: من هم الأشخاص الذين تريد أن تعرفهم؟ كم تحتاج من الوقت لإنجاز الأعمال؟

كيف يعمل الجهاز؟ متى عليك أن تسير من النظام؟ ومتى عليك أن تلتف حوله؟ فهم المنظمة مفتاح للقيادة الفاعلة. عندما يتوفر لديك فهم جيد، تستطيع أن تقرر كيف، وأين، وكم من تقديم الذات مناسب.

- **قيّم كل المستويات.** لا تنسى الناس الذين في المستويات الدنيا من المنظمة. فالأشخاص الذين سبق لك العمل معهم في الماضي أو الأشخاص الذين مراكزهم غير مهمة في المنظمة، ممكن أن يكونوا مصادر مهمة للأفكار والمعلومات. فهم يمكن أن يساعدوك على فهم المنظور السياسي للمنظمة وأنت قد تساعدهم في التعريف بهم.
- **لا المعلومات.** كلما كنت مصدراً للمعلومات كلما زاد نفوذك. لا أو تحتفظ بها، أشرك في معلوماتك بقدر ما تستطيع أكبر عدد من الناس إلى الحد المعقول. ما هو الحد المعقول؟ سوف تعرف ذلك إذا عرفت المنظور السياسي الذي أنت فيه.

إيجاد الفرص

هذه الفئة تتعلق بأين ومتى تقديم الذات. نشاطات معينة تمنح ذاتها للشهرة وتقديم الذات. ابحث عن الندوات. خذ الفرص في الندوات العامة (مجموعة أو اجتماع عاملين) لتشير بدبلوماسية إلى إنجازاتك، ونجاحاتك المميزة والتي تفخر بها.

مارس الإشهار الإستراتيجي. نق واختر رسالتك وجمهورك «الدعاية الشفهية» في الوقت الجيد لها تأثير كبير.

تقدم في الأضواء . اقبل وابحث عن التكليف بالأعمال والمشاريع التي تحمل نوعاً من التحدي أو الشهرة. وكلما كان المشروع مشهوراً كلما كانت فرصتك أكبر لتعرف أكثر. اجعل مشروعك معروفاً عند الإدارة، وابحث عن الفرص لتقدم الشيء الذي عملته لجماعات معينة تستفيد من ذلك المشروع.

اسمح لنفسك أن تشع. تأكد أن تقبل بالإشادة عندما تكون مستحقاً لها .

تحمل المسؤولية . كن واثقاً وتحمل المسؤولية عندما تمنح الفرصة لتقود، خصوصاً في المواقف ذات السمعة العالية.

وظّف الأوقات الروتينية. أوقات الغداء، أوقات الراحة أثناء العمل، والتجمعات الغير رسمية هي نشاطات روتينية تساعدك على التواصل مع الآخرين على المستوى الشخصي. لست في حاجة إلى أن تعمل دعاية لعملك الذي تقوم به. إنما فكّر في ذلك العمل كوسيلة لبناء وتكوين العلاقات.

قم بتمرير الأمور الإيجابية. الأخبار الجيدة والتعبيرات الإيجابية التي تعبر عن رضاء العملاء، أو الزبائن، أو المسؤولين المباشرين، أو زملاء، أو غيرهم تستحق أن تمرر ويعرف عنها الآخرون في المنظمة. قم بتمرير تلك الرسائل البريدية اليكترونياً إلى رئيسك. فإذا حصل وقام أحد بتكريمك لقاء عملك فاطلب منه إذا لم يكن لديه مانع أن يخبر رئيسك بذلك التكريم. احتفظ بملف خطابات وكروت الثناء - فهي تمثل معيناً للدافعية ومصدراً جيداً تستعين به عند تقييم الأداء في نهاية العقد.

أبرز مكامن قوتك. ما هي مهاراتك؟ ما المواقف التي تكون فيها واثقاً من قدراتك؟ تطلع إلى المناسبات التي تتفاعل فيها مع الإدارة العليا في مواقف تبرز فيها مكامن قوتك.

تطوع لتكون معروفاً. تطوع في الأعمال التي تعتقد أنها ستكون فرصة لك لتكون معروفاً . فبمجرد تسجيلك في أعمال تطوعية، تشعر بشعور إيجابي وثقة بالنفس. بالإضافة إلى أنك تحصل على خبرات جيدة.

كوّن مناسبة. كون مناسبة خاصة بك. قم باستضافة أحد المتحدثين، وقم بدعوة الآخرين من الأقسام الثانية في الشركة للحضور. أقم جائزة لإنجاز مهم، تابع الترشيحات، وقدّم الجائزة للفائزين. رتّب مع اثنين أو ثلاثة لمناسبة غداء على أن يأتي كل شخص بشخص أو شخصين من معارفه للتعارف.

اختر- ووظف- مناسباتك. لست في حاجة إلى أن تحضر كل مناسبة كما أنك بكل تأكيد لست في حاجة إلى أن تشغل الوقت كله. حددّ شخصاً أو شخصين ترغب في مقابلتهم أو الحديث معهم. أسهل طريقة لعمل ذلك هو حضور مناسبة اجتماعية للشركة، تكون من المناسبات التي تهمك. مثلاً، لو كانت الشركة التي تعمل بها تقيم مناسبة لجمع تبرعات، فتلك هي فرصتك، لأن تدفع للمحتاجين من المجتمع المحلي. كما أنك قد تجدها فرصة للتواصل والتعرف على آخرين من خارج مجموعة عملك .

شارك في جمعيات مهنية. تواصل مع منظمات لها علاقة بعملك. فمن خلال ذلك التواصل تستطيع أن تأتي بأفكار جيدة وعلاقات جديدة

لزملائك في العمل. كما أنك قد تحصل على الشهرة والإشادة عن طريق تلك الجمعيات، مما يعطيك فرصة آخرى لتبرز قيمك وخبراتك.

إيجاد المكان المناسب

يعتبر تقديم الذات مكوناً رئيسياً لفاعلية والنجاح المستمر للقادة. ولكنه وكأي سلوك يمكن أن يبالغ فيه، ويمكن أن لا يحظى بالاهتمام الكافي. ولتنمية تقويم ذات قوي وفعال، يحتاج القادة إلى معرفة أين يضعون أقدامهم، فلا مبالغة ولا تفريط.

ولإيجاد موضع القدم ذلك، يجب أن يكون التركيز على قيم العمل. لا تدع معتقداتك الخاطئة تمنعك من عمل ذلك. أخرج عن القاعدة ... ومع ذلك سوف تكسب وتستفيد. فبتركيزك على العمل نفسه لن تكون خارج السفينة بالتفاخر، ولن يكون ترددك لتكون تحت الأضواء سيصبح مسؤولية.



القراءات المقترحة

Baldwin, D., & Grayson, C. (2004). *Influence: Gaining commitment, getting results.* Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Bunker, K. A., & Wakefield, M. (2005). *Leading with authenticity in times of transition.* Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Collins, J. (2001). *Good to great: Why some companies make the leap . . . and others don't.* New York: HarperBusiness.

Deal, J. J. (2007). *Retiring the generation gap: How employees young and old can find common ground.* San Francisco: Jossey-Bass.

DuBrin, A. (1990). *Winning office politics: DuBrin's guide for the '90s.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence.* Boston: Harvard Business School Press.

Kaplan, R. E. (1999). *Internalizing strengths: An overlooked way of overcoming weaknesses in managers.* Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Lee, R. J., & King, S. N. (2001). *Discovering the leader in you: A guide to realizing your personal leadership potential.* San Francisco: Jossey-Bass.



خلفية

لقد كان تركيزنا مشدداً إلى دور تقديم الذات في عملنا مع المشاركين في برامج CCL، وفي خبرتنا كمدربين للعملاء. فكثيراً ما يستغرب المشاركون في برامج CCL للقيادة عندما يعرفون، من خلال تغذية مرتدة بدرجة ٣٦٠، أن مدراءهم وزملاءهم ينظرون إليهم بأنهم أقل فاعلية مما يعتقدونه هم عن أنفسهم.

وهنا يبرز سؤال فيما إذا كانوا يحتاجون إلى تحسين مهارات معينة أو أنهم يحتاجون فقط أن يحسنوا من قدرتهم على الاتصال، أو تقديم تلك المهارات.

العوائق التي تجعلهم متوارين في المنظمة تم استعراضها من خلال الخضوع لتجربة «النظر من خلال العدسات» الخاص بـ CCL. في البرنامج، يمر المشاركون بتدريب على عمل تشبيهي. وقد رأينا وبشكل متكرر مشاركين لديهم معلومات قيمة، ويعرفون الكثير يقصرون من أن يكونوا قادة أو لاعبي فرق. فبانكائهم حدما من المنظمة ومن أنفسهم.

أخيراً، عندما يثار موضوع تقديم الذات كمهارة قيادية بين المشاركين في برامج المركز وعملاء التدريب، فإنه يثير نقاشاً حاداً حول الجانب السلبي من تقديم الذات.

ولنفهم وبشكل أفضل وجهات نظر الناس وتصرفاتهم حيال تقديم الذات، قمنا بتحليل عدد من المصادر:

- معلومات مستقاة من عملاء ومشاركي البرامج .
- خبرة البرنامج كمدربين وأعضاء هيئة تدريب .
- مراجعة معلومات لـ ٣٦٠ تقييماً للذات، والرئيس، والمسؤولين المباشرين .
- استفتاء للمشكلات والقضايا ثم تطبيقه في LGE (معلومات حول مقارنة المعلومات المعروفة، صنع القرار، التأثير، والفاعلية) .
- حالات دراسية.



ملخص

الهدف من تقديم الذات هو كسب معرفة الآخرين من خلال الإسهامات التي تقوم بها أنت وفريقك للمنظمة. عندما يستخدم تقديم الذات بشكل مقصود واستراتيجي، يكون مفيداً للأفراد كما هو مفيد للمنظمات. يعتقد كثير من القادة أن معرفة الآخرين له وتقدير ما يقوم به يمكن أن يحدث نتيجة قيامه بعمل جيد، لكن القيام بعمل جيد قد لا يكون كافياً لتحقيق تلك النتائج. تقديم الذات مكون إضافي يؤدي إلى معرفة الناس بالشخص وإلى تواصل القيم، وهو لذلك يعتبر جزءاً رئيساً لأن تصبح قائداً. إنه مفتاح للفاعلية وللنجاح المستمر.

معرفة الناس الناتجة من التقديم الفاعل للذات تحمل فوائد للقائد الفرد . تقديمك لذاتك ولمجموعتك يوفر كثيراً من الدعم لحياتك العملية، بما في ذلك الدخل والترقي، فرص مكافئة، ثناء ومكافأة لإسهاماتك، ثقة، زيادة قيمة الذات، مصداقية، وتأثير. جهودك في تقديم ذاتك يمكن أن تكون لها فوائد للآخرين: موظفينك المباشرين، رئيسك، مجموعتك، ومنظمتك ككل.

يحمل بعض القادة معتقدات خاطئة تحول بينهم وبين التقديم الفاعل للذات، ونتيجة لذلك يتجنبون تقديم ذواتهم، وتقديم أعمالهم، وتقديم مجموعاتهم. لسوء الحظ، يفوت أولئك القادة على أنفسهم وعلى منظماتهم فوائد جمة. وللتغلب على ذلك التردد، من المهم تصحيح تلك المفاهيم الخاطئة .

من التكتيكات لتقديم ذاتك التواصل مع الآخرين، تنمية ذاتك، وإيجاد

الفرص. ويتطرق تكتيك التواصل مع الآخرين إلى استراتيجيات وتكتيكات تساعدك على بناء شبكة علاقاتك، تكوين علاقات، وكسب معرفة الناس لك في المنظمة. تنمية ذاتك يركز على مهارات وسلوكيات مفيدة لجهودك في تقديمك لذاتك. إيجاد الفرص يدور حول أين ومتى يكون تقديم الذات. تصرفات معينة لها علاقة بتعريفك للآخرين وتقديم الذات.

لتطوير مهارات تقديم ذات فاعل وقوي، يحتاج القادة إلى إيجاد المكان المناسب بين التفاخر والانزواء. ولعمل ذلك، استمر بالتركيز على قيم العمل. فبتركيزك على العمل ذاته، لن تركب سفينة التفاخر، ولن يكون ترددك لأن تكون تحت الأضواء مسؤولية.



للمدير الممارس

دليل الأفكار العملية

شبكة القيادة

صِل، وتعاون، وأبدِع

كيرت غيرسون

ديفيد بالدوين

نقله إلى العربية

محمد محمود التوبة

العبيكان
Obeikan



رسالة مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم

عزيزي القارئ:

في عصر يتسم بالمعرفة والمعلوماتية والانفتاح على الآخر، تنظر مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم إلى الترجمة على أنها الوسيلة المثلى لاستيعاب المعارف العالمية، فهي من أهم أدوات النهضة المنشودة، وتؤمن المؤسسة بأن إحياء حركة الترجمة، وجعلها محركاً فاعلاً من محركات التنمية واقتصاد المعرفة في الوطن العربي، مشروع بالغ الأهمية، ولا ينبغي الإمعان في تأخيره.

فمتوسط ما تترجمه المؤسسات الثقافية ودور النشر العربية مجتمعة، في العام الواحد، لا يتعدى كتاباً واحداً لكل مليون شخص، بينما تترجم دول منفردة في العالم أضعاف ما تترجمه الدول العربية جميعها.

أطلقت المؤسسة برنامج (ترجم) ، بهدف إثراء المكتبة العربية بأفضل ما قدّمه الفكر العالمي من معارف وعلوم، عبر نقلها إلى العربية، والعمل على إظهار الوجه الحضاري للأمة عن طريق ترجمة الإبداعات العربية إلى لغات العالم.

ومن التباشير الأولى لهذا البرنامج إطلاق خطة لترجمة ألف كتاب من اللغات العالمية إلى اللغة العربية خلال ثلاث سنوات، أي بمعدل كتاب في اليوم الواحد.

وتأمل مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم في أن يكون هذا البرنامج الإستراتيجي تجسيداً عملياً لرسالة المؤسسة المتمثلة في تمكين الأجيال القادمة من ابتكار وتطوير حلول مستدامة لمواجهة التحديات، عن طريق نشر

عن المؤسسة:

انطلقت مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم بمبادرة كريمة من صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس دولة الإمارات العربية المتحدة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي، وقد أعلن صاحب السمو عن تأسيسها، لأول مرة، في كلمته أمام المنتدى الاقتصادي العالمي في البحر الميت - الأردن في أيار/ مايو 2007. وتحظى هذه المؤسسة باهتمام ودعم كبيرين من سموه، وقد قام بتخصيص وقفٍ لها قدره 37 مليار درهم (10 مليارات دولار).

وتسعى مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم - كما أراد لها مؤسسها - إلى تمكين الأجيال الشابة في الوطن العربي من امتلاك المعرفة وتوظيفها بأفضل وجه ممكن لمواجهة تحديات التنمية، وابتكار حلول مستدامة مستمدة من الواقع، للتعامل مع التحديات التي تواجه مجتمعاتهم.



مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم
MOHAMMED BIN RASHID AL MAKTOUM FOUNDATION

شبكة القيادة



صِل، وتعاون، وأبدِع

دليل الأفكار العملية

شبكة القيادة

صِل، وتعاون، وأبدِع

تأليف

كيرت غيرسون وديفيد بالدوين

نقله إلى العربية

محمد محمود التوبة

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم
MOHAMMED BIN RASHID
AL MAKTOUM FOUNDATION

العبيكان
obeikan

Original Title
AN IDEAS INTO ACTION GUIDEBOOK
Leadership Networking
Connect, Collaborate, Create
Curt Grayson and David Baldwin

ISBN 978-1-882197-97-2

Published by: Center for Creative Leadership, Post Office Box 26300, Greensboro, North Carolina 27438-6300, (U.S.A.)

ISBN 9 - 659 - 54 - 9960 - 978

الناشر العبيكان Obeikan للنشر

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة الموسى للمكاتب

هاتف 2937574 - 2937581 فاكس: 2937588 ص.ب: 67622 الرمز: 11517

الطبعة العربية الأولى 1430هـ - 2009 م

ⓗ مكتبة العبيكان، 1430هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

غريسون، كيرت

شبكة القيادة صل وتعاون وابداع./ كيرت غريسون؛ محمد محمود التوبة.- الرياض، 1430هـ

40 ص؛ 14 × 21 سم. (سلسلة دليل الأفكار العملية)

ردمك: 9 - 659 - 54 - 9960 - 978

1. إدارة الأعمال 2. إدارة الأفراد أ. يوسف، محمد (مؤلف مشارك)

ب. العنوان ج. السلسلة

ديوي 658.4 1430 / 396

صدرت هذه الطبعة باتفاقية نشر خاصة بين الناشر العبيكان Obeikan و 

امتياز التوزيع شركة مكتبة العبيكان Obeikan

المملكة العربية السعودية - العليا - تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة

هاتف 4160018 - 4654424 فاكس 4650129 ص.ب 62807 الرمز 11595

توطئة

سلسلة الكتب

دليل الأفكار العملية

تعتمد هذه السلسلة من الكتب على المعرفة العملية التي أنتجها مركز القيادة الإبداعية خلال أكثر من ثلاثين سنة من البحث والأنشطة التعليمية التي جرت بالمشاركة مع مئات الآلاف من المديرين والتنفيذيين. لقد اختلفت شراكة هذه المعرفة عن مثيلاتها في الأقسام الجامعية أو الهيئات المهنية أو المكاتب الاستشارية. والمركز ليس هو مجرد مجموعة من الأفراد المتمرسين (ذوي الخبرة)، على الرغم من أن مؤهلات كوادره تُعد متميزة جداً، وإنما يمكن النظر إليه على أنه مجتمع يشترك أعضاؤه بمجموعة من المبادئ، ويعملون معاً لفهم وإيجاد الاستجابة للتحديات القيادية والتنظيمية.

تهدف هذه السلسلة إلى إمداد المديرين بنصائح خاصة بكيفية إكمال مهمة تنمويَّة، وهي أول تحدٍّ من التحديات التي تواجه القيادة، وهي في سبيلها لتحقيق ذلك.

تحمل هذه السلسلة مهمة المركز التي تهدف إلى تقدم فهم وتنمية وممارسة القيادة لنفع جميع أفراد المجتمع. نحن نعتقد أنك سوف تجد أن هذه السلسلة - «دليل الأفكار العملية»، إضافة مهمة جداً لوسائل وأدوات القيادة.



مُحتويات الكتاب

الموضوع | **الصفحة**



بإيجاز

بناء الشبكة أساسي للقيادة الفعالة في منظمات اليوم. فالقادة المهرة في بناء الشبكة يمتلكون الوصول إلى الناس، وإلى المعلومات، وإلى المـوارد للمساعدة في حل المشكلات وفي إيجاد الفرص. والقادة الذين يهملون شبكاتهـم يخفقون في تحقيق مكوِّن حاسم من عملهم في دور القادة.

وسوف يساعـد هذا الكتاب القادة ليأخـذوا نظرة جديدة على بناء الشبكـة وتقديم التبصر في الكيفية التي يعـززون بها شبكاتهم ويتحولون إلى فاعلين في بناء شبكة القيادة.



بناء الشبكة للقادة

نرحب بك في الشبكة! هل كنت واعياً أنك عضو فيها من قبل؟ الشبكة مجموعة من العلاقات المتصلة مع الناس داخل منظمتك وخارجها وأنت تعتمد عليها لإنجاز عملك. وضمن شبكتك الموجودة، تشارك أنت في المعلومات، وتتعاون وتحل المشكلات. وأحياناً تنطلقون إلى العمل بقوة، أو يغطي أحدكم على خطأ الآخر، وتقومون بعمل إحالات، وتجيّرون وتساندون. وفي أحيان أخرى تدفعون إلى الخلف أو تقدمون الانتقاد. وضمن شبكتك هناك اختلافات في الرأي، بل هناك شلل ونزاع. ومن موقعك الحالي، أنت تؤثر وتستجيب للشبكة.

وتضع الحكمة التقليدية الشبكة في الغالب في سياق البحث عن وظيفة جديدة، أو تجاذب أطراف الحديث في الحفلات وفي الأحداث، أو العمل في المبيعات. إن القدرة على إقامة شبكة علاقات مفيدة في هذه المواقف، ولكن بناء الشبكة في العمل اليومي في القيادة هو السياق الذي تصير فيه الشبكة مهارة جوهرية لا غنى عنها. شبكة القيادة ليست حول تجميع بطاقات رجال الأعمال أو التحادث العابر. شبكة القيادة تدور حول بناء علاقات وصنع تحالفات في خدمة آخرين، أي الزبائن، والعملاء، وسكان الدائرة الانتخابية، والنظراء الأنداد، والرؤساء، والموظفين، وفي خدمة عمل المنظمة وغاياتها. الشبكة القيادية الصلبة تساعد على توفير الوصول إلى الناس، وإلى المعلومات، والموارد. ويستطيع القادة أن يستخدموا هذه الصلات لحل المشكلات وإيجاد الفرص.

والتطوير عن عمد للاتصالات والتحالفات وصيانتها واستخدامها هو قلب شبكة القيادة. والمديرون الذين يطورون مهاراتهم في هذه المهام

يبنون علاقـات في كل المنظمة ويوسعون جملة مواردهم لتشتمل على الناس والمنظمـات في الخـارج، أي الزبائن، والعملاء، والباعَـة، ووسائل الإعلام، وخـبراء الصناعة، وهكذا. ومع مرور الزمن يوجِـد هؤلاء المديرون شبكات عريضـةَ القاعدة وقوية لتزويدهم بوصولٍ أكـبرَ إلى المعلومات والموارد التي يحتاجون إليها للوصول إلى غاياتهم. ومن خلال شبكاتهم، فهم:

- يزيدون الفعّالية عن طريق تعميق قنوات الاتصال وتوسيعها بين الأفراد والجماعات.
- يزيلـون عوائق الطريـق السياسية بإقامة الجسور فـوق المسافات التي تفصل المواقع، وجماعات العمل، و الفرقاء، ووحدات العمل.
- ويبـدؤون بتشغيل فرص جديـدة ويكشفون الأفكار عـن طريق «تلاقح الأفـكار» مـع آخرين من جماعـات أخرى، ومـن أفراد قـد يكونون على صلة في طرق ليست ظاهرة بسهولة.
- يقوّون قاعدة سلطتهم عن طريق توصيل الدعم وتسليم الموارد لجماعات ولأفـراد هم بحاجـة إليها، وعن طريق قبول المـوارد حسب الطلب، وعن طريق إذاعة توافر الموهبة والموارد الموجودة في جماعاتهم.
- يكسبون الظهور عبر منظماتهم بإبراز الجهود الفردية وعمل جماعاتهم في تحقيق غايات المنظمة.

ومـع ذلك مـا زال كثـيرون مـن المديريـن في أدوار القيـادة يظهرون تناقضـاً نحـو فكرة الشبكة، بـل هم في نفور مـن الفكرة أيضـاً. لقد رأوا زملاءهـم يقيمـون الشبكات على نحـو خشن من أجل الكسـب الشخصي. وهـم قد ينظـرون إلى الشبكة بوصفهـا عملية غير مريحـة أو متعبة. ويرى بعض المديريـن أنفسهـم مشغولين إلى درجـة كبيرة تجعلهـم لا يلقون بالاً لبنـاء الشبكة. ولو رأوا قيمتها أيضـاً فهم يعتقدون أن على المنظمة أن تقدر

إسهاماتهـم الفرديـة تقديراً أعلى كذلـك. ولكن التحـول إلى قائد أفعل لا يتطلب فقط تطوير مهاراتهـم وقدراتهم بوصفهم أفراداً، بل يتطلب كذلك تطويـر علاقاتهم مـع الآخرين. إذا كان المديرون الذيـن يتقدمون بصعوبة مع تصورهم لإقامة الشبكة أو مـع ممارستهم، يستطيعون أن يضعوا جانباً أفكارهـم التي يصورونها مسبقـاً، فإنهم يستطيعون أن يطـوروا مهاراتهم التي تأخذ بناء الشبكة إلى مستوى مختلف.

ما وراء الحكمة التقليدية

هناك نواح مفيدة من البناء التقليدي للشبكة، وأما بالنسبة إلى الحالات الطويلة الأمد أو المعقدة فإن وجهة النظر القيادية لبناء الشبكة أساسية.

يمكن رؤية الشبكة التقليدية بوصفها.....	شبكة القيادة يجب أن تكون.....
مستندة إلى الصفقة	مستندة إلى العلاقات
طريقاً واحداً	طريقين
تستثمر في الذات أولاً	تستثمر في الآخرين أولاً
تزود بالاتصالات	التزويد بالموارد لجعل العمل ينفذ
مصدر معلومات	منبراً للمشاركة وحل المشكلات
توسيع دفتر العناوين	بناء الأحلاف
بناء عدد من الاتصالات	مؤدية إلى وصول أكبر وتأثير أكبر
قصيرة الأمد	طويلة الأمد
محدودة	في العمق
فردية	على مستوى المنظمة

تأملات في الشبكة

مـا هي المنافع التي خبرتها مع الشبكة؟ كيف ساعدتك الشبكة مهنياً؟ هل هناك حالات ساعدتك فيها الشبكة على إنجاز عملك؟................

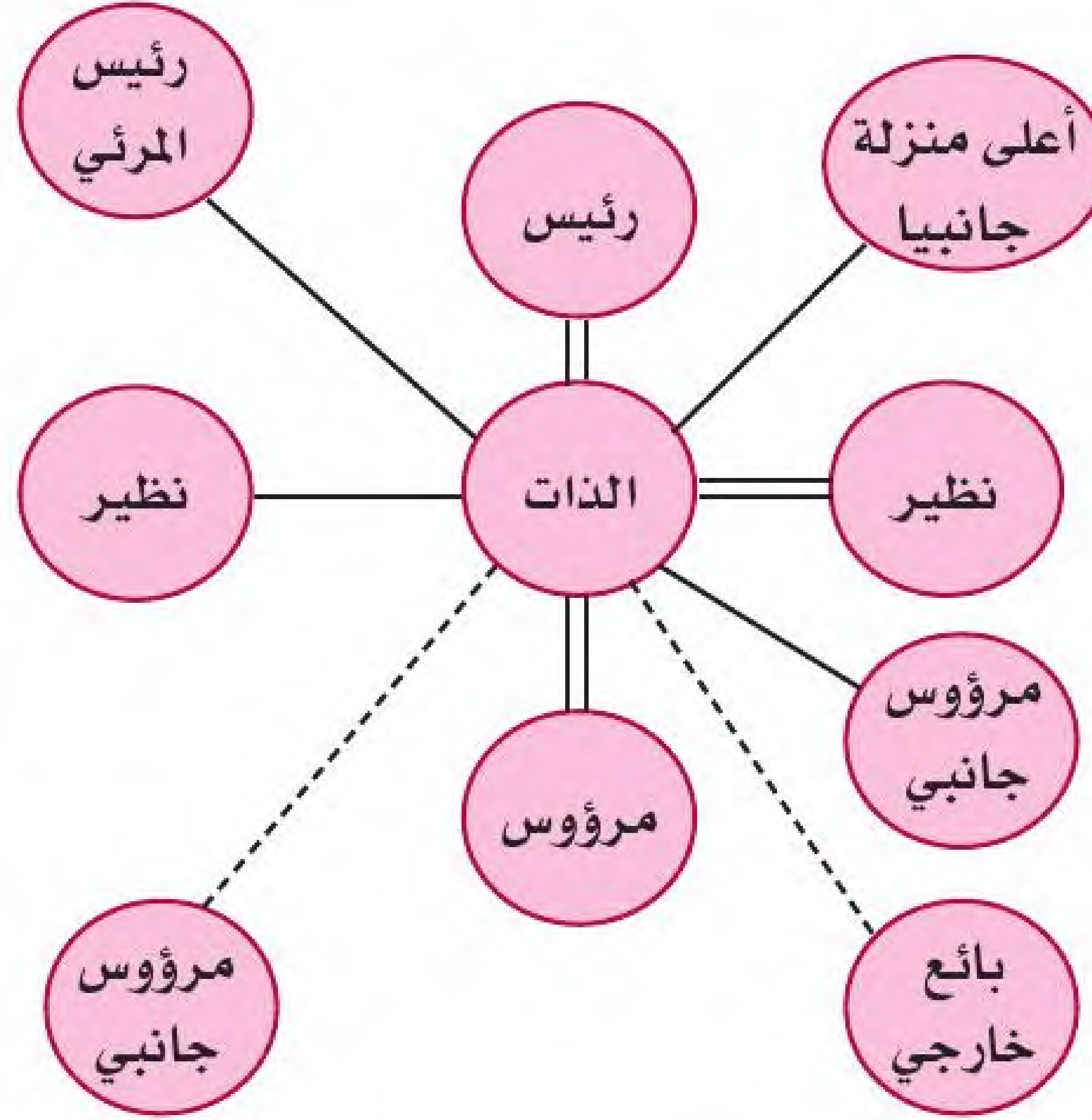
....

رسم خريطة لشبكتك

في المنظمـات التقليدية، ينجـز المديرون عملهم من خـلال آخرين في الهيكل المباشر لتسلسل القيادة.



وعلـى الرغم من أن هـذا الهيكل ما زال موجـوداً في بعض المنظمات، فقد تغيّر التـدرج الهرمي التقليدي في العديد من المنظمات الأخرى تغييراً مهمـاً. وفي العديد من الحـالات، حدث هذا التغيـير لأن التقانات الجديدة تجعل المشاركة في المعلومات والصلة مع الآخرين أسهل من ذي قبل. وبغض النظر عن الكيفية التي قد ترسم بها أي منظمة هيكلها الرسمي، فإن ترتيب العمل نفسه يبدو أكثر شبهاً بالنسيج منه بالهرم.



في هذه البيئة السيّالة، المتعددة الأبعاد، يكون القادة أكثر اعتماداً على الناس للحصول على الإذن بالدخول والتواصل، وعلى المعلومات، والموارد لإنجاز مهامهم وبلوغ غاياتهم. فهم يجعلون الأشياء تُنَفّذ من خلال شبكة متنوعة في الغالب من الناس الذين ليس للقادة عليهم إلا القليل (إن كان لهم) من السيطرة المباشرة. والكثير من أعمال القادة ينجز عن طريق استخدام المهارات الغنية بالعلاقات مثل النفوذ، والاتصال، والمعرفة السياسية.شبكة القيادة تزود القادة بقناة وبسياق من أجل استخدام تلك الأنواع من المهارات للحصول على نتائج.

ستة متطلبات من شبكة القيادة

تحسين شبكة قيادتك يستغرق وقتاً، ويبدأ بتقويم شبكتك الحالية، من حيث نواحي قوتها، ونقاط الضعف فيها. وتحسينها يأخذ منك التزامك الشخصي للعمل بطرق تقوي علاقاتك في شبكتك وتنمية العلاقات التي تحتاج إليها في شبكتك. ونقدم، فيما بعد، في هذا الكتاب الإرشادي

إستراتيجيات محددة من أجل تطوير شبكة قيادتك. ولكن، دعنا، أولاً نلق نظرة على المتطلبات الستة الحاسمة لبناء شبكة القيادة

١- شبكة القيادة تتطلب الأصالة

سوف تكون أفعلَ في بناء شبكة قيادتك إذا حافظت على هدف أصيل لبناء العلاقات، وتوفير الدعم، وإنجاز العمل لمصلحة المنظمة. وأصالتك سوف تولد الثقة في الآخرين، والناس ينجذبون إلى القادة المخلصين الأصيلين. الشبكة ليست حيلة تناورون بها من أجل السماح لكم بالعمل حسب رغباتكم. فالناس سوف يرون من خلال المحاولات في بناء الشبكة ما هو لخدمة الذات أو للتلاعب. وإذا اكتسبت سمعة بوصفك الشخص الذي يأخذ ولكنه لا يعطي، والذي يستخدم المعلومات استخداماً غير مناسب، والذي يكسر الثقة، فإن شبكتك سوف تغلق. وإعادة اكتساب الثقة والاحترام اللازمين لإعادة البناء لن يكون سهلاً، هذا إن كان ممكناً أصلاً.

كيف تبدو شبكتك؟

باستخدام المخطط التنظيمي الموجود في أعلى الصفحة ١٥ نموذجاً لك، ارسم خريطة لشبكة قيادتك الخاصة الحالية. هذا النوع من المخطط هو صورة بصرية للناس الذين تتفاعل معهم لإنجاز عملك. امتلاك صورة لشبكتك في الذهن هو أول خطوة نحو تطوير أو تحسين مهاراتك في بناء شبكة القيادة.

وفي الفراغ المقدم لك في الصفحة التالية، أضف دوائر بيضوية مع أسماء أولئك الذين لك معهم علاقات عمل مهمة (رئيسك،والذين يرتبطون بك مباشرة، والنظراء، ورئيس الرئيس، والزبائن، والباعة، وهكذا). ارسم خطاً مضاعفاً

إلى الذين تتفاعل معهم مراراً، وارسم خطوطاً منقطة إلى الناس الذين تتفاعل معهم نادراً.

عدّل هذا النشاط بحيث يكون انعكاساً دقيقاً لشبكتك. وعلى سبيل المثال، إذا كان عملك في المبيعات أو المشتريات، فإن علاقتك مع العملاء أو الباعة قد تكون أهم علاقاتك، بل أكثر أهمية من علاقتك مع رئيسك.

بعد أن تكون قد أكملت مخططك، أجب عن الأسئلة التالية:

أشبكتك أوسع أم أصغر مما كنت توقعت؟

إلى أي حد تعتمد على الذين يرتبطون بك مباشرة؟

إلى أي حد تعتمد على الناس الذين هم خارج مجال صلاحيتك؟

إذا افترضنا أنك حددت كل هؤلاء بوصفهم أصحاب علاقات عمل مهمة، فما الذي يقرر مدى تفاعلك أنت مع الناس المختلفين؟

مخطط الشبكة

الذات

٢- شبكة القيادة تتبادل الموارد

امتلاك الموارد مثل المعلومات، والخدمات، والوصول، والسلطة التي يمكن الإسهام بها للمشاريع في مستوى المنظمة يبني شبكة قيادة من خلال أعط وخذ. التبادلية مهمة في إيجاد شبكة قيادتك، وحفظها، واستخدامها. والقادة المهرة في هذا النوع من تبادل السلع والخدمات بين مؤسسات الأعمال، يعرفون الأصول التي لديهم ويشاركون فيها على نحو مناسب. وعلى سبيل المثال، قد يعين المدير فرداً يمتلك المهارات الممتازة في العرض لفريق ينشد القابلية للرؤية والظهور مع التنفيذيين في القمة، يعطي بشكل روتيني لنظير له استعراضاً عن تقارير المبيعات الشهرية، أو بعرض الوقت الشخصي ليدعم قضية أخرى. فكر كم يسهم كل واحد منكم لغايات المنظمة الإجمالية، وكيف يجعل العمل معاً كلاً منكم أفعلَ نحو تلك الغاية.

٣- شبكة القيادة تدعو إلى استخدام السلطة استخداماً مفكّراً ومتعمداً

التعريـف الصحيح للسلطة، داخل المنظمة، هـو أنها القدرة على جعل الأشيـاء تُنَفّذ. وتأتي بعض السلطة من موقعك، مثل القـدرة على المكافأة والمعاقبة. ولكن من المستحيل أن تستخدم ذلك النوع من السلطة استخداماً ناجعـاً في معظـم شبـكات القيـادة. في سياق شبكـة القيادة، هنـاك ثلاثة مصـادر للسلطة. بغض النظر عن مصدر سلطتك، من المهم أن تستخدمها بحكمة، وبطريقة تصون أصالتك والثقة التي يوليها لك الآخرون.

السمعة. من أنت؟ وكيف تقود؟ وما أنجزت؟ يقرر سمعتك في المنظمة.

والناس ينجذبون بشكل طبيعي إلى القادة القديرين والناجحين، وهم يـترددون بشكل طبيعـي في ربط شبكتهم مع أولئـك الذين يظهرون مواقف سيئـة، والذيـن لا يمتلكـون أخلاق عمـل قوية، والذيـن هم أصحـاب أداء هامشـي. وإذا كنـت معروفاً بوصفك شخصاً يحصـل على نتائج ويمكن أن تكون قابلاً للمساءلة، فأنت تكتسب سلطة من سمعتك الإيجابية.

التحالفات. نوعية شبكتك تؤثر في الآخرين.فإذا كنت تمتلك الصلات مع مؤثِّرين وصناع قرارات آخرين رئيسيين، فإن سلطتك المنظورة تزداد.

الموقـع. طبيعة عملك تولد السلطة. فإذا كنت مشاركاً في الأسبقيات أو في المشكلات الكبيرة للمنظمة، فإن ظهورك ودورك يعزز سلطتك.

٤- شبكة القيادة تتطلب الاتصال الماهر

الكثـير من فعاليـة شبكة القيـادة يعتمد علـى قدرتك علـى الاتصال بطريقـة تبني الوعي بحاجاتك وبالأصـول التي لديك. فإذا كنت لا تستطيع أن تجعل الآخرين واعين بما تستطيع به أن تؤثر في مشكلة أو في مشروع وما تحتـاج إليه لكي تنجز غاياتك الخاصـة، فإن إستراتيجيات شبكتك ستكون

غـير فعالة إلى حد كبير. إن إيجاد ذلك الوعي يعني توزيع المعلومات توزيعاً دقيقـاً، في الوقـت المناسب، وعلـى نحو واضح. وهو يتطلـب منك أن تمتلك مهـارات الاستماع الضروريـة لاستخراج المعلومات مـن الآخرين وتشرّبها. ويتطلـب منك أن تعـرف متى تتحدث؟ ومتى تنصت؟ فكـر في مدير يمتلك مهـارات تحدّث رائعـة، ويستطيع أن يوصل وجهة نظـره بوضوح أو يستطيع أن يشارك بالمعلومات. إذا كان ذلك المدير نفسه لا يستطيع أن يسمع ويفهم منظورات الآخرين وحاجاتهم، فإن العلاقات في شبكة قيادته، ذكراً كان أو أنثى، تكون قد أُضعِفت لأن قناة الاتصال تعمل في اتجاه واحد فقط.

٥- تتطلب شبكة القيادة مهارة تفاوض ذكية

المفاوضـون الفعالـون يعرفون متـى يدفعون بشدة؟ ومتـى يتخلون عن مواقفهـم؟ ومتى يشاركـون بالمعلومات؟ ومتى يتراجعـون؟ ومتى يتراجعون وينتظـرون؟ ومتى يقايضون الموارد؟ ومتـى يبادلون النتائج القصيرة الأمد مقابـل غاية طويلة الأمد؟ وهـذه المهارة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بكون القائد واعيـاً بالمـوارد والحاجـات، أي تلك التي تمتلكهـا أنت وتلك التـي يمتلكها الآخـرون. والمدير المعروف بأنه يلعـب دائماً بعدوانية لا رحمة فيها أو المدير الـذي يُنظر إليه بوصفه يُهزم بسهولة لا يمتلكـون إلا القليل جداً من الحيز للتفاوض داخل الشبكة.

٦- شبكة القيادة تعني إدارة النزاع

يتضمـن تعريف الشبكة أن النزاعـات داخل الشبكات لا يمكن أن تُحل عادة بطريقة رابح - خاسر. ونادر جداً أن تمتلك ما يكفي من السلطة على النظـراء، والمرؤوسـين الجانبيين، ومن هـم أعلى منك منزلـة، والصلات الخارجية لإجبارهم على التصرف بطريقة لا تكون في مصلحتهم أنفسهم.

وأنــت محتــاج إلى مهارات لحل النزاع بطريقة رابــح - رابح أو رابح - تعلم الحلــول. وحين يحدث النزاع داخل شبكتك، فاعمل على تقدير وجهة النظر المعارضــة. وابحــث عن نقاط التوافــق المشتركة. عبرِّ عــن موقفك بطريقة مساعِدَة على حل النزاعات بالاعتماد على مهارات التأثير لديك.

عوائق لبناء شبكة القيادة

طبيعــة بنــاء الشبكــة، أي العمل مع الآخريــن الذين ليســ لك عليهم سيطــرة مباشرة والعمل من خلالهم، يعني أن بنــاء الشبكات واستخدامها يمكــن أن يكون صعباً، بل إشكالياً كذلك. وتحديد الناس والجماعات الذين يجــب أن تقيم الصلة معهم هو في الغالب أسهل قسم من الشبكة. وعلى كل حال، ففي عملية بناء العلاقات وإدامتها، يحتمل أن يواجه القادة عدداً من العوائــق. وأي واحد من العوائــق يستطيع أن يشكل تحديــاً للشبكة الفعالة، ويتواطأ في الغالب عدد من العوامل لمنع الشبكات الجيدة من التطور.

الاختلافات العملياتية

قــد تكون العلاقــات القيِّمة للشبكــة أحبطت بسبب عمليــات المنظمة. فالعمل في وظائــف مختلفة، أو إدارات مختلفــة، أو أقسام مختلفة يستطيع أن يجعل الشبكة تبدو غير طبيعية جداً، أو معزولة وغير مناسبة. فالرؤساء المختلفون، والغايات المختلفة، والأغراض المختلفة قد تقيم علاقات متنافسة، بل متخاصمة، لا علاقات تعاونية.

اختلافات المستوى

يمكــن لهيــكل المنظمة أن يجعل بنــاء شبكة العلاقات المهمــة وإدامتها عمــلاً أصعب. وحين يحــاول القادة أن يقيموا شبكة مــع شخص ما أعلى أو أدنى في اللوحة التنظيمية، تستطيــع القضايا المتصلة بالسلطة، والوصول،

وجـداول الأعمال أن تقف في الطريق. وعلى سبيل المثال، فإن رئيس رئيسك هو في الغالب الشخص الحاسم في تحديد جدول أعمالك وتزويدك بالموارد التـي تحتاج إليهـا، ومع ذلك فهو، ذكراً كان أو أنثـى، لا يمكن الوصول إليه دائماً. وكلما كان التدرج الهرمي للسلطة أقوى في المنظمة آمن الناس إيماناً أكـبر في اتباع سلسلة القيادة، وزادت الصعوبة التي يصير عليها الاختلاف في هذا المستوى.

الاختلافات السكانية

يقيـم الناس الارتباطـات على نحو أسرع وأيسر مـع الناس الذين ينظرون إليهم بوصفهم مشابهين لأنفسهم. ونتيجة لذلك، فبناء الشبكة مع الآخرين الذين يختلفـون عنك بالعرق، وبالجنس ذكوراً أو إناثا، وبالعمر، وببلد المنشأ، وبالمكانة الاجتماعيـة السياسية بناء قد يتطلب جهداً أكبر. والقائد الذي ينتمي إلى أقلية سكانية في المنظمة قد يجب عليه أن يتغلب على الإحساس بالعزلة كي يقوم ببناء الشبكـة. وعلى العكس من ذلك، فالقائد الذي ينتمي إلى مجرى التفكير السائد يجب ألا يخطئ فيأخذ الشبكات المألوفة على أنها شبكات فعالة.

التنوع المرغوب

من المهم لشبكتك أن تقيم جسوراً بين الجماعات المتنوعة من الناس. فإذا كان كل واحد في شبكتك يتفاعل من قبلُ مع كل واحد من الآخرين، فلن تكون الشبكة مفيدة مثلما تستطيع أن تكون تحت ظروف أخرى مختلفة. بناء شبكة من الناس لا يتفاعلون تفاعلاً منتظماً يعطيك الفرصة للاستمداد من مجموعات فرعية أكثر تنوعاً.

التفضيلات الشخصية

الشخصيــة وأنماط السلـوك تستطيــع أن تجعل عملية البنــاء الفعّال للشبكة أكثر تحدياً أو أقل تحدياً. القادة الودِّيون أو المتعاونون يبنون الشبكة عــادة بشكل أسرع من القــادة الذين يميلون إلى أن يكونوا متحفظين أو غير مستقلين. وسيكون بناء الشبكــة، بالنسبة إلى شخص أكثر انطواء، سيكون امتــداداً وتوسعاً أكبر مما هو بالنسبة إلى شخصــ منبسط نفسياً ويزدهر علــى التفاعل مــع الزملاء. وليس معنـــى هذا أن نقول يجــب عليك أن تغير شخصيتــك أو كيف تكون قابــلاً للتعديل إذا كنت تدخــل في المعسكر الأكثر انطــواء كي تكون بناءً فعــالاً لشبكة القيادة. إنها تعنـــي ببساطة أنه سيكون عليــك أن تسير ضــد ميولك وتفضيلاتــك نوعاً ما لتجــد شبكتك وتديمها، وتستغلها استغلالاً فعالاً.

عوائق أخرى

تستطيع عوامل أخرى أيضاً أن تعيق البناء الفعّال للشبكة.

الصورة الكبيرة غير الواضحة. أحد العوائق الممكنة للبناء الفعال للشبكة هو نقص الفهم لدورك الخاص في مساعدة منظمتك على النجاح، ونقص الفهم كذلك لأدوار الآخرين في تحقيق نفس الغاية. من دون فهم الصورة الكبيرة التي تعمل منظمتك نحوها، من الصعب أن يرتبط بعضكم ببعض.

الزمن. قد يرى القادة، وهم من قبلُ تحت ضغط الزمن، أن الاستثمار في إقامة الشبكة مستهلك لوقتهم أكثر مما يجب.

الموقع. العمــل مع زمــلاء في مواقع أخــرى، وهو علــى الأغلب في بلاد مختلفة أو مناطق توقيت مختلفة، يمكن أن يصير عائقاً لبناء علاقات فعالة ذات طريقين، بل إن ما يبدو ظروفاً غير ضارة، مثل العمل في طابق مختلف

أو في مبنى مختلف، يستطيع أن يسهم في جعل التفاعلات البينية أصعب، ومن ثم يجعل العلاقات أصعب كذلك.

التفكير عالمياً

بناء شبكة عابرة للحدود القومية يمكن أن يكون صعباً، ولكنه قيّم بما فيه الكفاية. ربما لا تستطيع فقط أن تمشي في طول القاعة لتتحدث مع شريكك المقصود في الشبكة، ولكن بناء الشبكة ما زال ممكناً من خلال التقانة والسفر. ومن المحتمل أن تواجه اختلافات مهمة، في الثقافة، واللغة، والدين، والقيم، والتعليم، والأنظمة السياسية، والعوامل الاجتماعية الاقتصادية، والأسرة والممارسات في اللقاءات الاجتماعية. وكلما كبرت تلك الاختلافات، قد يكون من الأصعب أن تبني الثقة التي تستند إليها الشبكة الجيدة. القادة الذين ينشدون فهم ثقافات مختلفة وأنجع الطرق لبناء الشبكة سوف ينجحون. ومع افتراض أن التنوع في الشبكة شيء جيد، يكون امتلاك الفرصة لبناء شبكة عالمية ميزةً عظيمة. إنها تعطي شبكتك الإمكانية لتكون أغنى بكثير وأكثر تنوعاً.

تاريخ العلاقات السابقة. الخبرة الإيجابية أو العلاقة الإيجابية هي دفعة إلى الأعلى للشبكات الفعالة. ومن الناحية الأخرى، تستطيع خبرة سلبية أو إدراك حسي سلبي أن يكون عائقاً من الصعب، على نحو لا يكاد يصدق، التغلبُ عليه.

التغيير. إعادة هيكلة المنظمة، والإدارة الجديدة، والأدوار المتغيرة تستطيع أن تقذف بأداة معطلة في شبكات وعلاقات تعمل على أفضل وجه. التغييرات على مستوى المنظمة قد تغير غايات المنظمة، وتغير أدوار الأفراد في مواجهة هذه الغايات وبلوغها.

تقويم شبكتك

يخدم هذا الفصل ليكون دفتراً دليلاً للعمل يساعدك على أن تفهم شبكتك القياديـة، وأن تحدد أهم علاقاتك، وأن تشخص نواحي الضعف والثغرات في شبكتـك. ويحتوي هذا الدليل على أربعة نشاطات وجيزة، بالإضافة إلى أسئلة للتأمل، لمساعدتك على توضيح حالتك قبل وضع غايات للشبكة.

١. **فكـر في أسبقياتـك الحاليـة الأربـع أو التحديـات القياديـة.** ربما تكون قائـد فريق مسـؤول عن إطلاق منتج جديد متخلـف وراء ميعاد الجدول الزمني له. وربما تعمل الآن على تطبيق برنامج تدريب جديد، أو قد تكون مكافحـاً لتدبير موظف صعب. ومهما يكن التحدي الرئيسي لديك، فخذ لحظة ودوِّن التحدي:

____

____

____

٢. **ثـم، أوجـد مخططـاً للشبكـة يتصـل مباشرة مـع تحـدي قيادتك.** من يستطيع أن يساعدك على مواجهة هذا التحدي؟ أشِّر إلى كم مرة تتفاعل بخطوط مضاعفـة (مراراً) وبخطوط منفردة (أقـل تكراراً) وبخطوط متقطعة (نادراً). وإذا كنت لا تعرف عن شخص معين، فاكتب المنصب، أو الإدارة، أو الوظيفة. (أحد مهام شبكتك ستكون بعدئذ أن تجد الأسماء التي تحتاج إليها لتضيفها إلى شبكتك).

٣. **انظـر إلى الناس الذين ضمنتهم في مخططك.** كم هو مهم كل شخص بالنسبـة إلى قدرتك على مواجهة تحـدي قيادتك أو حله؟ صف كل اسم في المخطـط برقم ١ (مهـم جداً)، ورقم ٢ (مهم باعتـدال)، أو برقم ٣ (ليس مهماً جداً).



٤. اكتب اسم كل شخص وضعته في مرتبة مهم جداً في العمود العلوي.

ثم قدِّر فعالية كل علاقة مع كل شخص بالإجابة عن التقديرات الموجودة إلى اليمين من الجدول. استخدم المقياس التالي:

١ قط   ٢ نادراً   ٣ أحياناً   ٤ غالباً   ٥ دائماً

أنا أفهم غايات هذا الرجل وحاجاته					
أنا أمتلك الوصول إلى المعلومات من هذا الرجل					
أنا أشارك في المعلومات مع هذا الرجل					
أنا مرتاح في طلب الموارد من هذا الرجل					
أنا أقدم مواردي لهذا الرجل					
أنا أثق بهذا الرجل					
أنا أناقش الاهتمامات والمشكلات بصراحة مع هذا الرجل					

أنا أؤثر في هذا الرجل					
أنا منفتح لتأثير هذا الرجل					

إذا قـدّرت علاقاتـك المهمـة جـداً في ٤ أو ٥، فهذا يـدل على علاقات شبكيـة صلبـة. وتستطيـع أن تعتمد على هـؤلاء الناس ويستطيعـون هم أن يعتمـدوا عليك، وهذه حالة مثاليـة. وإذا قدرت علاقاتك الرئيسية بوصفها أقل فاعلية (وهذا يعني أنك أعطيتها تقديرات في معظمها من رقم ١ و ٢)، فأنـت آنئذ في حالة من الاعتماد على أناس مـن دون أن تكون قادراً على أن تعـوّل على دعمهم. وإذا كانت إجاباتك عـن الشخص مبعثرة من ١ إلى ٥، فـإن علاقتك مع ذلك الشخص غير مطردة، ولكنك تمتلك أساساً تستطيع أن تطور عليه علاقة فعالة.

٥. بعد إكمال النشاطات الأربعة المبينة أعلاه، تأمل في الأسئلة التالية.

- أتساعدك علاقاتك أم تؤذيك حين تصل إلى مواجهة تحدي قيادتك؟
- ما الخبرات أو السلوكات التي أسهمت في أقوى علاقات لك؟
- ما الخبرات أو السلوكات التي أسهمت في أضعف علاقات لك؟
- ما الذي يجعلك مكوّناً قيّماً في شبكات الناس الآخرين؟
- ما الذي تشارك به أو تسهم به في أغلب المرات؟
- ما الذي تنشده أو تطلبه في أغلب المرات؟
- كيف تستطيع أن تستخدم علاقات شبكتك القوية في خدمة تحدي قيادتك؟
- ما هي بعض الطرق التي تستطيع أن تبدأ بها لتقوية أضعف العلاقات لك في خدمة تحدي قيادتك؟
- ما المشترك بين أقل علاقاتك فاعلية؟ ما الأنماط التي تراها في الكيفية التي تتفاعل فيها في هذه العلاقات؟
- بعد أن نظرت إلى صعوبات شبكتك، ماذا تعلمت؟

تحديد العوائق وتحليلها

استعرض تحليلك عن مدى فاعلية علاقات شبكتك. وبالنسبة إلى تلك العلاقات التي قدرتها بوصفها أقل فاعلية، ما الأسباب الممكنة؟ أهي الاختلافات العملياتية، أم مستوى الاختلافات، أم الاختلافات السكانية، أم التفضيلات الشخصية، أم بعض أنواع أخرى من العوائق تقف في الطريق؟

استخدم صحيفة العمل هذه لتحليل وتسجيل ما يُبقي على علاقات معينة بعيدة عن كونها فعالة بالقدر الذي يمكن أن تكون عليه.

استخدم الترميز التالي:

خ ع - اختلافات عملياتية، خ ع - اختلافات المستوى -

خ م - اختلافات سكانية، خ س - تفصيلات شخصية، ف ش - أ - أخرى.

الشخص	العائق	تحليلك للعائق
ويل سميثسون	خ ع	مكتبه في مبنى آخر ولدى إدارته ضغوط مختلفة
مارثا بريتشيت	خ م	هي في منزلة أعلى جانبية. وأحتاج منها أن تشتري أكثر مما تحتاج إلى خدماتي

إستراتيجيات لتطوير شبكتك القيادية

تتطلب الشبكة القيادة القوية والنابضة وقتاً وجهداً. ولكن العمل والفهم المتصلين بها لا ينبغي أن يطغيا عليك. بعد أن تكون قد فهمت الكيفية التي ينبني عليها هيكل شبكتك الحالية، ومن هو المتصل بها؟ وأين تستطيع أن تدفع شبكتك في المستوى التالي؟ فإنك تستطيع أن تتخذ الإجراء باستخدام هذه الإستراتيجيات الثماني.

تعلم من الآخرين

الأفراد الذين يتعلمون بالوصول إلى الآخرين ينشدون النصيحة، أو الأمثلة، أو الدعم، أو التعلم من الناس الذين سبق أن واجهوا تحديات مماثلة للتحدي الذي يواجههم، أو هم يتعلمون كيف يعملون شيئاً ما عن طريق مشاهدة شخص آخر يفعل نفس الشيء. من الذي يبني شبكة بناء جيداً في منظمتك أو في مجتمعك؟ ماذا يفعلون بالضبط، وماذا يقولون؟ جرب وسائل أو مداخل مشابهة. اطلب منهم أن يتحدثوا إليك حول وجهة نظرهم في بناء الشبكة وكيف يبنون علاقاتهم ويستخدمونها.

احتفظ بدفتر ملاحظات لبناء الشبكة لمدة أسبوع. لاحظ الناس من حولك في الاجتماعات، وفي العمل معاً، وفي التفاعلات العابرة. من الذي يبدو متصلاً؟ من الذي يبدو معزولاً؟ ماذا يفعلون على وجه الخصوص؟ أي إشارات يعطيك هذا النشاط من حيث الكيفية التي يجب أن تتصرف بها؟ وكيف يجب أن تعامل الآخرين؟

ادعُ الآخرين

أحضــر الآخرين إلى عالمك. وجه لهم الدعــوة إلى غداء. أوجد الوقت اللازم لمحادثة تدوم خمس عشرة دقيقة، أو ثلاثين دقيقة لتكتشف ما يجري في عالمهم ولتخبرهم ماذا تفعل أنت ومجموعتك. ادع آخرين إلى اجتماعاتك واطلــب منهم أن يقدمــوا إسهاماً مــن معرفتهم وخبرتهــم ومنظورهم، أو لتستكشف صلات ممكنة بين عملهم وعملك.

> *رتب دعوة في كل أسبوع. في أحد الأسابيع قد تطلب من زميل في الفريق أن يتحدث لمدة خمس عشرة دقيقة بعد اجتماع وتطلب الرأي عن مشروع آخر. وفي الأسبوع التالي، تستطيع أن تدعو نظيراً لك إلى الغداء. حافظ على ممارسة دعوة لمرة في الأسبوع وسيكون في الحال روتيناً.*

ادعُ نفسك

اطلب أن تحضر زائراً في اجتماع مجموعة أخرى أو في جلسة تخطيط. التحق بلجنة أو مجموعة خارج منطقتك أنت.

> *ضع هدفاً لك أن تلتحق بلجنة جديدة أو قوة مهمة في الشهر التالي. وإذا كنت لا تعرف الخيارات التي تملكها، فاقض أسبوعاً في جمع الأفكار، وتحدث إلى رئيسك، واسأل نظيراً لك، أو سجل حضورك مع الموارد البشرية.*

اطلب تغذية راجعة

التمس الأجوبة الأمينة مــن نظرائك، ومن الذين يتبعون لك مباشرة، وممن هم أعلى منك منزلة لتكسب صورة واضحة عن الكيفية التي تعمل فيها

أنت وجماعتك، وما هو الأثر الذي لك على الآخرين؟ التغذية الراجعة تشغل الآخرين بطريقة بناءة عن طريق إضافة العمق إلى العلاقات الموجودة.

التمس التغذية الراجعة على أساس منتظم، بعد أن تكون قد وضعت الأهداف لتطوير شبكتك القيادية. اطلب تعليقات محددة حول الكيفية التي يراك بها الآخرون في ما يتصل بعلاقاتك مع الآخرين، وكيف تشارك بالمعلومات؟ وكيف تستخدم نفوذك، والمهارات الأخرى في بناء الشبكة؟

اعمل مع الآخرين

تطوع للقيام بواجبات أو بمشاريع تعطيك فرصة للعمل عبر الوظائف المختلفة. إحدى أفضل الطرق لبناء الصلات مع الآخرين هي أن تعمل معاً في شيء ما. والميزة الجانبية هي الظهور الذي سوف تكسبه مع الناس خارج إدارتك.

تطوع للواجب التالي الذي يشترك فيه أناس من خارج مجموعة عملك. ومهما يكن هذا الواجب: بيان عملي للإدارة العليا، إعطاء جولة في مصنع، العمل في فريق عابر للوظائف المختلفة، ارفع يدك وخذ تلك الخطوة قُدُماً.

كن مباشراً

دع الناس يعرفوا ماذا تفعل، ولماذا هو مهم؟ وكيف يرتبط مع عملهم وأهدافهم. بقيامك بالتواصل على نحو واضح، تساعد الآخرين على أن يروا كيف يستطيعون الوصل معك ومع عملك لتحقيق أهدافهم الخاصة؟

تحدث إلى الذين يرتبطون معك مباشرة حول شبكة القيادة. أخبرهم أنك تبذل الجهود لمد شبكتك وأنك تريد منهم مدخلاتهم. اسألهم عن مشاريعهم

وتحدياتهـم. اكتـب قائمة بالنـاس، أو بـالإدارات أو بالوظائـف التي يمكن أن تكـون مُعِينة في تحقيق أهدافهم، التمس المعلومات من المرتبطين معك مباشرة وادمجها في تلك القائمة. وبمساعدتهم وبمدخلاتهم، اصنع خطة تستطيع أنت والمرتبطون معك مباشرة أن تتابعوها لتوجدوا شبكتك أو لتحسنوها.

كن قطب الرحى للمعلومات

طـور نفسـك واعرضهـا بوصفـك مصـدر المعلومـات عـن النـاس، والعمليات، والحقائق. طور مقدرتك على الربط مع المعلومات الإستراتيجية عن المنظمة.

> *اصنع قائمة من معلوماتك التي تعتبر من الأصول. ماذا تعرف؟ ما هي المعلومات التي تمسك بها مجموعتك؟ كيف يمكن لمعلوماتك أن تكون مفيدة للآخرين؟ اصنع خطة لتوزيع المعلومات توزيعاً مناسباً وعن عمد.*

اصطنع حلفاء

قد تكون قادراً على تطوير مهاراتك في بناء الشبكة في بالعمل مع موجه، أو زميـل، أو مدرب خاص. ومن أجل الوصول إلى مصدر للتعليم الخاص أو التوجيه، انظر إلى الآخرين الذين ترى أنهم بناة ناجحون لشبكات القيادة

> *قابل البناة الفعالين للشبكات في منظمتك. تصيد سلوكاتهم. اطلب منهم أن يلاحظوا سلوكاتك المتصلة ببناء الشبكة وأن يقدموا لك تغذية راجعة. وتستطيع أيضاً أن تجند حليفاً لبناء الشبكة. وكلاكما يستطيع ممارسة بناء الشبكة ويعطي أحدكما للآخر التغذية الراجعة، والدعم، والتشجيع.*

تحديد الغايات والقيام بالعمل

مــاذا تستطيــع أن تعمــل وماذا ستعمــل لتبني ولتحســن علاقات عمل مهمة؟ وباستخــدام الأفكار الثمانية الموصوفة في الفصل السابق، فكر فيما تستطيع أن تفعله بشكل مختلف لتكون أفعل في بناء شبكة القيادة.

العديــد من الأدوار ومن المهــارات المتوقعة والمطلوبة مــن القادة اليوم مرتبطــة ببناء الشبكة. فإذا كنت حاليــاً لا تستخدم شبكتك إلى أكمل مدى فأنــت تخفق في بلــوغ مزايا تستطيع أن تدعم جهــودك لتدير مشاريع وتقود الناس نحــو الغايات المشتركة. لبنــاء شبكاتك، ولإدامتهــا، ولاستخدامها، تحتــاج إلى أن تستثمــر نفسك في العمليــة. لا تستطيع أن تعتمــد على أناس آخرين ليُحضِروك إلى شبكاتهم.

تتطلــب شبكات القيادة وقتاً وجهداً لتطويرها. واستخدامها لمصلحتك يتطلب منك في الغالب أن تخرج من روتينك وأن تترك خلفك طريقتك المعتادة لعمل الأشياء. فإذا كنت شخصاً مُسهِماً موهوباً، فأنت قد تحتاج، على سبيل المثــال، إلى أن تتعلــم كيــف تثق ثقة أكمــل بمواهب نظرائــك وبإسهاماتهم،

عمل خطتك

حــدد علاقــات الشبكة التي تعــرف أن عليك أن تطورهــا وأن تحسنها لتحقــق عملك. ثــم عبر كتابة بالتفصيــل، وبالتحديد الــذي تستطيعه، عن الأفعال التي سوف تتخذها لتحسين العلاقات.

الشخص	العمل المحدد	ميزة بناء الشبكة
بل جونز (التسويق)	سوف أعد اجتماعاً	زيادة الوصول إلى بيانات التسويق سيساعد فريقي على بيع منتجات أكثر

كريستا ليو (رئيسة المبيعات للقسم الغربي)	سوف أجدول غداء لمناقشة مناطق التعاون	سوف نطور فهماً أفضل لحاجات فريق كل واحد منا

وبمواهب الذين يرتبطون بك مباشرة وإسهاماتهم، وبمواهب الذين هم أعلى منك منزلة وإسهاماتهم لكي تستطيع أن تعمل عملاً تعاونياً لتصل إلى الغايات التي لا تستطيع أن تصل إليها وحيداً بنفسك أو في مجموعة عملك الخاص. وأنت في نظرك إلى بناء الشبكة، بوصفه جزءاً متكاملاً لا يتجزأ من دورك قائداً وباتخاذك العمل اللازم لتطوير المهارات المتصلة بذلك وتغذيتها، تبدأ بإيجاد مزايا لنفسك، ولجماعتك، ولمنظمتك.



قراءات مقترحة

Baldwin, D., & Grayson, C. (2004). *Influence: Gaining commitment, getting results.* Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Cartwright, T. (2003). *Managing conflict with peers*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Dalton, M. A. (1998). *Becoming a more versatile learner*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Deal, J. J. (2007). *Retiring the generation gap: How employees young and old can find common ground*. San Francisco: Jossey-Bass.

Kaplan, R. E., & Mazique, M. (1983). *Trade routes: The manager's network of relationships*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Kirkland, K., & Manoogian, S. (1998). *Ongoing feedback: How to get it, how to use it*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Runde, C. E., & Flanagan, T. A. (2007). *Becoming a conflict competent leader: How you and your organization can manage conflict effectively*. San Francisco: Jossey-Bass.

Uzzi, B., & Dunlap, S. (2005). How to build your network. *Harvard Business Review, 83*(12), 53–60.



خلفية

مشاركـون عديـدون في البرامـج التعليميـة لمركـز القيـادة الإبداعية يطلبـون إسـداء النصيحة إليهم بشأن كيفية بنـاء شبكة أكثر نجاعة. وهم يـرون القـدرة على بنـاء الشبكـة وسيلة للنجـاح في تحقيق مهـام قيادتهم وغاياتهـا. بعضهم تلقـى تغذية راجعة عـن حاجاتهم إلى تحسـين الكيفية التي يعملون بها مـع الآخرين، وتحسين قدرتهم على بناء وعلى إدارة فرقاء مـن وظائف متعـددة، وتحسـين استطاعتهم علـى توسيع نفوذهـم إلى ما وراء سلطـة موقعهم، إذا مـا ذكرنا بضعة أمثلة. ولمساعـدة القادة على كل المستويات في كل أنواع المنظمات على الإجابة عن تلك الأنواع من التحديات، تجعـل هيئة التدريس في مركز القيادة الإبداعيـة، على نحو متزايد، فهمها الضمني للروابط القائمة بين بناء الشبكة وبين القيادة الفعالة، تجعله فهماً أكثر صراحة ووضوحاً. وهذا الكتاب مثال واحد على ذلك الجهد.

ودورات عديدة من بحث مركز القيادة الإبداعية تدعم أيضاً هذا المدخل لتطوير مهارات بناء شبكة القيادة. وفي جوهرها، فإن القدرة على بناء شبكة من الناس والمـوارد وإدامتها، واستخدامها تعكس قـدرة مرتبطة مع كفاءات عديـدة جوهريـة للقيادة، ومن ضمنها سعة القدرة علـى تدبير الأمور، وبناء العلاقـات وإصلاحها، وعمل كل ما يحتاج إليه الموقف، وتوظيف أسلوب إدارة ميـال إلى المشاركـة. ويبين بحث مركـز القيادة الإبداعيـة أن هذه الكفاءات الأربع تبقى مهمة على ما يرجح لتطوير موهبة القادة وممارسة القيادة.



خلاصة النقاط الرئيسة

بنـــاء شبكة القيادة لا يدور حول جمع بطاقـــات رجال الأعمال ولا حول تجـــاذب أطـــراف الحديث. إنه يدور حـــول بنـاء علاقـــات وإقامة أحلاف في خدمة الآخريـــن وفي خدمة عمل منظمتك وغاياتهـــا. وشبكة القيادة القوية تعطي الوصول إلى النـاس، والمعلومات، والموارد.

وبناء شبكة القيادة يتطلب الأصالة. والشبكة تتبادل الموارد. وتدعو إلى الاستخدام المتفكر القاصد عمداً للسلطة المكتسبة من سمعتك، وتحالفاتك، ومن موقعك. وبناء الشبكة القيادية يستدعي المهارة في الاتصال، والتفاوض، وإدارة النزاع.

في عمليـــة بناء العلاقـــات وإدامتها، أنت تواجه علـــى الأرجح عدداً من العوائق، مثل الاختلافات العملياتية، والاختلافات في المستوى، والاختلافات السكانيـــة، والتفضيـــلات الشخصية. وتشمـــل العوائق الأخـــرى نقص فهم الصورة الكبيرة التي تعمل منظمتك نحوها، وتشمل الزمن، والموقع، وتاريخ العلاقـــة السابقـــة، والتغيير. ويستطيع أي عائق واحـــد أن يطرح تحدياً على البنـــاء الفعـــال للشبكـــة، وفي الغالـــب يتجمع عدد مـــن العوامـــل وتواطأ لمنع الشبكة الجيدة من التطور.

ولكي تقوّم شبكتك، فكّر في أسبقياتك الحالية أو في التحديات القيادية. أوجـــد مخطـــط شبكة متعلقـــة مباشرة بالتحـــدي الرئيسي لك. قـــدّر الناس الموجودين في مخططك على أساس أهميتهم لك في مواجهة التحدي الخاص بـــك، وبهذه الطريقة حدّد أهـــم علاقاتك. ثم شخِّـــص أي نواح من الضعف والثغرات في شبكتك. تأمل حالتك ووضحها قبل تحديد غايات الشبكة.

بعد أن تكون قد فهمت كيف ينبني هيكل شبكتك الحالية، ومن هو المرتبط بها، وأيــن تستطيع أن تدفع شبكتك إلى المستوى التــالي، تستطيع، بعدئذ، أن تقــوم بالعمل مستخدمــاً هذه الإستراتيجيــات الثماني: التعلــم من الآخرين، ودعوة الآخرين، ودعــوة نفسك، وطلب التغذية الراجعة، والعمل مع الآخرين، وأن تكون مباشراً، وأن تكون قطب رحى المعلومات، وأن تصطنع أحلافاً.

العديــد مــن الأدوار والمهــارات المتوقعــة والمطلوبــة من القــادة اليوم مرتبطة ببناء الشبكة. فأنت بنظرك إلى الشبكة، بوصفها جزءاً متكاملاً لا يتجزأ من دورك قائداً وبقيامك بالعمل اللازم لتطوير المهارات المتصلة بها وتغذيتها، تبدأ بإيجاد الميزات لنفسك، ولمجموعتك، ولمنظمتك.



للمدير الممارس

دليل الأفكار العملية

ضع أهداف تطورك

ابدأ بقيمك

بل ستيرنبرغ
سلوَن ر. فايتزل

نقلته إلى العربية
رزان إبراهيم



مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم
MOHAMMED BIN RASHID
AL MAKTOUM FOUNDATION

العبيكان
Obeikan

ضع أهداف تطورك

ابدأ بقيمك



دليل الأفكار العملية

ضع أهداف تطورك

ابدأ بقيمك

تأليف

بِلْ ستير نبرغ وسلون فاتريك

نقلته إلى العربية

رزان إبراهيم

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم
MOHAMMED BIN RASHID
AL MAKTOUM FOUNDATION

العبيكان
obeikan

Original Title
AN IDEAS INTO ACTION GUIDEBOOK
Setting Your Development Goals
Start with Your Values
Bill Sternbergh and Sloan R. Weitzel

ISBN 1-882197-64-X

Published by: Center for Creative Leadership, Post Office Box 26300, Greensboro, North Carolina 27438-6300, (U.S.A.)

ISBN

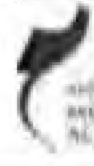
الناشر العبيكان Obeikan للنشر

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة الموسى للمكاتب
هاتف 2937574 - 2937581 فاكس: 2937588 ص.ب: 67622 الرمز: 11517

الطبعة العربية الأولى 1430هـ - 2009 م

ح مكتبة العبيكان، 1429هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

صدرت هذه الطبعة باتفاقية نشر خاصة بين الناشر العبيكان Obeikan و 

امتياز التوزيع شركة مكتبة 

المملكة العربية السعودية – العليا – تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة
هاتف 4160018 - 4654424 فاكس 4650129 ص. ب 62807 الرمز 11595

توطئة

سلسلة الكتب

دليل الأفكار العملية

تعتمد هذه السلسلة من الكتب على المعرفة العلمية التي أنتجها مركز القيادة الإبداعية خلال أكثر من ثلاثين سنة من البحث والأنشطة التعليمية التي جرت بالمشاركة مع مئات الآلاف من المديرين والتنفيذيين. لقد اختلفت شراكة هذه المعرفة عن مثيلاتها في الأقسام الجامعية أو الهيئات المهنية أو المكاتب الاستشارية. والمركز ليس هو مجرد مجموعة من الأفراد المتمرسين (ذوي الخبرة)، على الرغم من أن مؤهلات كوادره تُعد متميزة جداً، وإنما يمكن النظر إليه على أنه مجتمع يشترك أعضاؤه بمجموعةٌ من المبادئ، ويعملون معاً لفهم وإيجاد الاستجابة للتحديات القيادية والتنظيمية.

تهدف هذه السلسلة إلى إمداد المديرين بنصائح خاصة بكيفية إكمال مهمة تنمويَّة، وهي أول تحدٍّ من التحديات التي تواجه القيادة، وهي في سبيلها لتحقيق ذلك.

تحمل هذه السلسلة مهمة المركز التي تهدف إلى تقدم فهم وتنمية وممارسة القيادة لنفع جميع أفراد المجتمع. نحن نعتقد أنك سوف تجد أن هذه السلسلة - «دليل الأفكار العملية»، إضافة مهمة جداً لوسائل وأدوات القيادة.



مُحتَوياتُ الكِتابْ

الموضوع | الصفحة



ملخص تنفيذي

هذا الكتاب دليل تغيير طريقة تفكيرك حول وضع الأهداف. إنه

دليل تحديد الأهداف المهمة والمفيدة في حياتك. ووضع هذا النوع من الأهداف يعني بالضرورة مراجعة قيمك -مراجعة ما تؤمن به وكيفية وضعه موضع التنفيذ- في خمسة من مجالات حياتك المفتاحية: المهنة، والذات. والأسرة، والمجتمع، والبعد الروحي. حالما تحدد ما هو مهم حقاً في حياتك، يمكنك وضع أهداف تساعدك على تطوير قيمك وتحقيقها من خلال سلوكك وأعمالك. وهذه الأهداف ستكون أهدافاً ذكية، أي محددة، وقابلة للقياس، وقابلة للتحقيق، وواقعية، وموقوتة.

إن وضع أهداف مفيدة وذات معنى كهذه سيعود عليك بفائدة إحراز تقدم حقيقي على درب النجاح في مجالات حياتك كافة.



لماذا تعتبر الأهداف المختارة بعناية مهمة؟

لعلك لا تستغرب حقيقة أن وضع الأهداف عامل مهم في تحقيق الإنجازات الفردية والمؤسسية. لابد أنك وضعت يوماً أهدافاً إنتاجية، أو مالية أو غير ذلك من مقاييس الأداء. وفي حياتك الخاصة أيضاً، أنت بلا شك وضعت أهدافاً شخصية، أو عائلية. نموذجياً، الأهداف توجّه وتحفّز، بقصد التغيير أو التحسين. لكنها لا تعمل دوماً على ما يرام، فكثير من الناس ينسون أهدافهم أو يتجاهلونها، أو يسمحون بتجولها إلى مصدر قلق وإحباط و إحساس بالفشل.

ما الذي يعترض سبيل تحقيق الأهداف؟

من خلال أبحاثه الميدانية، وتحمله مع آلاف الموظفين التنفيذيين، حدد مركز القيادة الخلاقة ثلاثة أسباب رئيسة، لفشل الأهداف في استثارة وتحفيز التغيير:

١- عدم احترام الهدف: أي عدم التزامك به قلباً وعقلاً.

٢- عدم تحديد الهدف: أي عدم تعيينه، بحيث يبقى هدفاً عاماً وشاملاً أكثر من اللازم.

٣- عدم تعزيز الهدف: أي عدم توفر شخص يلعب دور المدرب أو المشجع أو المرشد.

على عكس ذلك، من الأرجح أن تستطيع تحقيق الأهداف المتفقة مع قيمك، والتي تطورها بعناية وتعززها بمساعدة الآخرين. الكتاب الحالي يساعدك على إنجاز هذه المهام، وباتباع النشاطات الواردة فيه ستتعلم ما يلي:

- كيف تحدد قيمك وتدرك مدى تأثيرها على أهدافك؟
- كيف تتفحص قيمك وأهدافك كجزء من الصورة الأعم لمهنتك وذاتك وأسرتك ومجتمعك وبعدك الروحي؟
- كيف تضع هدفاً ذكياً -أي محدداً، وقابلاً للقياس والتحقيق، وواقعياً، وموقوتاً؟
- كيف تطور خطة هدف تتضمن خطوات العمل، والإطار الزمني، والبنية الداعمة لتحقيق أهدافك؟

استكشاف قيمك

هل تجنبت يوماً القيام بمشروع في المنزل أو العمل، لأنك لم تكن عازماً عليه قلباً وقالباً؟ هل توقفت عن ممارسة رياضة ما أو انسحبت من برنامج لتخفيف الوزن، لأنك لا تجد الطاقة الكامنة؟ هل قلت لنفسك يوماً: أعرف أن عليّ إحداث بعض التغيرات المهنية، لكن لا يبدو أني قادر على إيجاد الوقت الكافي لذلك؟ لماذا يسهل إلى هذ الحد البدء بأفضل النوايا والمقاصد، ويصعب إلى هذا الحد العمل على متابعتها وتحقيقها؟ لعل أحد الأسباب الرئيسة في كل ذلك وجود قطيعة بين ما تظن أن عليك فعله، وبين ما تعتبره قيماً حقاً.

عندما تضع هدفاً ما، من الضروري أن تحفّز عقلك (ما تعتقد أن عليك فعله) وقلبك (ما تعتبره قيماً) في آن معك. إذا استطعت إحداث مثل هذا الاصطفاف والتشاور بين عقلك وقلبك، فمن الأرجح أن تضع أهدافاً مفيدة بالنسبة لك، ومن الأرجح أن تستطيع تحقيقها أيضاً. في معظم الأحيان، يضع الناس أهدافهم اعتماداً على تفكيرهم وحده، قد يلح تفكيرهم المنطقي، مثلاً، على وجوب إنجازهم مشروع تصليحات المنزل

قبل نهاية الشهر، كي لا يضطروا إلى العمل في عطلات نهاية الأسبوع، لإجراء تلك التحسينات.

الحقيقة أنك إذا اعتمدت على المنطق وحده في توجيه أهدافك، فإنك بلا شك تقيّد نفسك، لأن تفكيرك قد يتأثر بتوقعات الآخرين واحتياجاتهم ورغباتهم.

لكي تتجنب الوقوع في ذلك الفخ، عليك إدخال قلبك في المعادلة وإعادته إلى الصورة الأعم. بالطبع، هذا ليس بالأمر السهل في عالم تقوده أجهزة الإعلام، وتملؤه رموز وصور الدعاية، التي لا شك أنها تخبرك بما تعتقد أن عليك فعله، وكونه دون أن تكترث كثيراً بما تريد أنت فعله. وبدونها تقتضي عملية إعادة قلبك إلى معادلة وضع الأهداف.

تقدير مدى اكتشاف أهدافك مع قيمك -أي مجموعة المبادئ التحتية التي تعتقد أنها مهمة- لأن الدافع إلى النجاح يبقى ضعيفاً ما لم تربط أهدافك بقيمك.

القيادة والقيم

أحد جوانب القيادة الفاعلة إظهار القيم التي تدفعك إلى تحقيق ما تؤمن به. عندما تنبع قيادتك من القلب، تمنح نفسك الكثير من المصداقية والنزاهة، وعندما يشعر الآخرون بحقيقة مصداقيتك ونزاهتك سوف يتبعون قيادتك.

النظر إلى الصورة الأعم

حين تدرك الأهمية الكلية للقيم في وضع الأهداف، يمكنك مراجعة ماهية قيمك وتحديدها بدقة. كيف تقضي وقتك وتعرف جهدك وطاقتك؟

ما الذي يستهويك إلى درجة الشغف؟ ما الذي عليك القيام بالمزيد منه؟ ما الذي عليك التقليل منه؟ ما الشيء المفقود في حياتك؟ طور مركز القيادة الخلاقة إطاراً عاماً يساعدك على التفكير بهذه الأسئلة. نقترح تحديداً النظر إلى خمسة من مجالات حياتك (مهنتك، وذاتك، وأسرتك، ومجتمعك، وبعدك الروحي) والتفكير في كيفية تجسد قيمك المعاشة في كل منها. قد يمنحك تأمل حياتك بتلك الطريقة المنهجية منظوراً واضحاً، عما هو مهم بالنسبة لك، كما يعطيك بعض الأفكار، عما تود تغييره أو تحسينه.

يتضمن كل واحد من الأقسام التالية نشاطاً يمكنك القيام به لمراجعة قيمك، مع سلسلة أسئلة مرفقة تساعدك على التفكير بجملة أهداف قد تود وضعها في كل واحد من مجالات حياتك الخمسة.

بإكمالك العمل في كل قسم، يمكنك بناء الأسس الضرورية لوضع أهدافك والتخطيط لها وتحقيقها.

- **المهنة:**

هل ينسجم عملك مع المهنة التي تريدها؟

كم من الوقت تكرس أسبوعياً للعمل؟ لو أضفت الوقت الذي تقضيه من وإلى مكان عملك، والوقت الذي تقضيه في التعامل مع الزبائن والعملاء، وفي السفر، وفي مراجعة الرسائل الصوتية والبريد الإلكتروني من منزلك أومن غرفتك في الفندق، علاوة على عطلات نهاية الأسبوع التي تتنازل عنها لإكمال مشروع مهم أو قراءة تقارير العمل، فإن حاصل الجمع يشكل قسماً كبيراً من ساعات يقظتك- يتراوح بين ٦٠ إلى ٨٠ بالمائة من حياتك اليومية.

إذا أخذنا بالاعتبار مستوى الالتزام هذا، من المنطقي أن تقيّم دورياً كل ما يتعلق بعملك و أهدافك المهنية.

خصّص بعض الوقت للتفكير بمهنتك، والنظر بوضوح أكبر إلى الأهواء والدوافع، التي تقود حياتك العملية. في لائحة القيم أدناه، ظلل الدائرة في عمود «المهنة» بجانب القيم الأهم بالنسبة لك، حين تفكر بمهنتك. ركّز على المهنة التي تتخيلها لنفسك، لا على العمل الذي تقوم به حالياً.

قصة جِفْ

أحد الأشياء التي نشأت على، فكرة أن العمل نعمة وامتياز.

عاش والداي عبر فترة الكساء الكبير، ولم يستخفا بالعمل أبداً أو يسلما بأنه حق. قبلت أو فرصة عمل عرضت عليّ فور تخرجي من الجامعة، وعلى امتداد ثلاثين سنة كرست نفسي وعملي لهذه الشركة. آخذ عملي على محمل جدي جداً، وبإحساس حقيقي للواجب والالتزام. أدركت مؤخراً أن ذلك كان السبب وراء كل تلك الصعوبات التي واجهتها في إدارة العشرين أو الثلاثين عضواً، أو نحو ذلك في فريق عملي، والذين لا يبدون أنهم يقدرون معنى الإخلاص للعمل. حالياً أعمل جاهداً على محاولة تفهم اختلاف منظورهم وتجربتهم عن منظوري إلى العمل وتجربتي.

شيء واحد أقوم به بشكل مختلف الآن، هو التحدث إلى كل شخص منهم حول دوافعهم للعمل. وذلك عندما يحين موعد مراجعة الهدف والأداء في شركتنا كل ثلاثة أشهر.

رتب قيمك

تأمل لبعض الوقت ما هو مهم في حياتك، بما في ذلك العواطف والدوافع التي تعتبرها ذات معنى بالنسبة لك. أشر في لائحة القيم أدناه إلى القيم الأكثر أهمية حين تفكر بمهنتك، وذاتك، وأسرتك، ومجتمعك، وبعدك الروحي. يمكنك الإشارة إلى قيمة ما أكثر من مرة (على سبيل المثال ● ● ○ ● ○/ تحقيق الأهداف). سيساعدك هذا الجدول على معرفة القيم المحورية المهمة للعديد من جوانب حياتك:

م= المهنة ذ= الذات أ= الأسرة م. ج= المجتمع ر= البعد الروحي

○○○○○ تحقيق الأهداف	○○○○○ الصداقة
○○○○○ النشاط/ الحركي	○○○○○ السعادة
○○○○○ التقدم/ الترقية	○○○○○ مساعدة الآخرين
○○○○○ المغامرة	○○○○○ الفكاهة
○○○○○ الجماليات	○○○○○ النفوذ/ التأثير
○○○○○ الانتساب/ الانتماء	○○○○○ النزاهة
○○○○○ كسب دخل مرتفع	○○○○○ الإنصاف
○○○○○ السلطة	○○○○○ المعرفة
○○○○○ الاستقلالية	○○○○○ الموقع
○○○○○ التوازن	○○○○○ الحب
○○○○○ التحدي	○○○○○ الولاء
○○○○○ التغيير/ التنوع	○○○○○ النظام
○○○○○ التعاون	○○○○○ التطور الشخصي
○○○○○ الكفاءة	○○○○○ اللياقة البدنية
○○○○○ التنافس	○○○○○ التقدير

ooooo الشجاعة	ooooo المسؤولية
ooooo الإبداع	ooooo التأمل
ooooo الأمان الاقتصادي	ooooo احترام الذات
ooooo المتعة	ooooo الروحانية
ooooo الشهرة	ooooo المكانة
ooooo الجو الأسري	ooooo الحكمة
ooooo الزمالة	

راجع خيارات القيمة التي وضعت علامات عليها فيما يخص مهنتك.

فكر كيف تساعدك خياراتك في الإجابة على الأسئلة التالية:

كيف يعزز عملك الحالي قيمك أو يحققها؟

....

....

كيف يتعارض عملك الحالي مع قيمك أو يقلل من شأنها؟

....

....

ما هي الأعمال الصغيرة والفورية التي يمكنك القيام بها لتعزيز قيمك في عملك الحالي؟

....

....

ما هو الهدف بعيد الأمد الذي يمكنك وضعه لربط قيمك بمهنتك؟

- **الذات:**

متى كانت آخر مرة قمت فيها بعمل شيء لمجرداللهو -شيء لمتعتك الخاصة، دون قيود أو شروط أو مسؤولية عن النتائج؟

إذا كنت مثل الكثير من المهنيين المشغولين، فإن الاهتمام بنفسك آخر ما يخطر ببالك. ثمة مواعيد نهائية عليك إنجاز العمل قبلها، وهناك مشاريع وأشخاص عليك إدارتهم، وبرنامج سفر مكثف عليك القيام به. لديك التزامات تجاه أصدقائك، وأبنائك، ووالديك، وشريك حياتك. قد تظن أن تخصيص وقت لنفسك ليس ضرورياً، بل حتى حزباً من الأنانية. لكن على النقيض من كل ذلك، الاهتمام بنفسك أحد أهم الهدايا التي يمكن أن تقدمها إلى الأشخاص المهمين بالنسبة لك.

قصة إيمي

كنت على الدوام طموحة وساعية أبداً إلى تحقيق إنجازات ونتائج إيجابية. عملت ساعات طوالاً وحرصت على بناء مهنتي بالشكل الأمثل. ترقيت قبل عامين إلى منصب رئيس قسم، ومع التحديات الجديدة والمسؤوليات المتزايدة، وجدت نفسي أعمل ساعات أطول من السابق، بعد فترة وجيزة من تسلم المنصب، اندمجت شركتنا مع شركة منافسة، ومع الجهد الإضافي أدركتُ أن تحميل نفسي فوق طاقتها يمنعني من أن أكون مديرة وقائدة فاعلة. كنت متعبة ومتوترة وحادة الطبع، وبدأت أفقد قدرتي على ذلك الابتكار وتلك المرونة اللتين كانتا علامتي المميزة في العمل. لذلك التزمت تجاه نفسي بأن أمارس رياضة التأمل ساعة في اليوم. وبإبطاء وتيرة عملي وتخصيص وقت لنفسي كل يوم، أصبحت أكثر قدرة على الاسترخاء وبالتالي التركيز. لقد أصبح لديّ قدر أكبر من الطاقة واستعدت مهنة الإبداع في عملي.

استخدم النشاط التالي لتركيز نفسك بما يستهويك، وتشجيع نفسك على تخصيص وقت لذاتك:

تخصيص وقت لنفسك

اكتب أدناه عشرين شيئاً تحب القيام بهم (لعب التنس، القراءة، السفر، تناول الطعام مع الأصدقاء، إلخ..):

١ ....
٢ ....
٣ ....
٤ ....
٥ ....
٦ ....
٧ ....
٨ ....
٩ ....
١٠ ....
١١ ....
١٢ ....
١٣ ....
١٤ ....
١٥ ....
١٦ ....
١٧ ....
١٨ ....
١٩ ....
٢٠ ....

ارجع إلى لائحة القيم أعلاه (ص ؟). ظلل الدائرة في عمود «الذات» بجانب تلك القيم الأكثر أهمية بالنسبة لك حين تفكر بنفسك. ركّز على الأشياء التي تمنحك طاقة ومتعة، لا على ما يتوقعه الآخرون منك، أو على ما تظن أنهم يتوقعونه منك.

استعرض لائحة الأشياء التي تحب القيام بها وقارنها بالقيم التي وضعت دوائر حولها.

ما الذي يلفت انتباهك في كل قائمة (اندهش العديد من المشاركين في برنامج مركز القيادة الخلاقة لمواجهتهم صعوبة في تحديد الأشياء العشرين التي يحبون القيام بها)؟

....

....

أي القيم تتمثل في النشاطات التي عددتها آنفاً (ص)؟

....

....

ما هي الأعمال الصغيرة والفورية التي يمكنك القيام لتحقيق سعادتك وتلبية رغباتك الشخصية.

....

....

ما هو الهدف بعيد الأمد الذي يمكن أن تضعه لتعزيز قيمك الشخصية؟

....

....

• الأسرة

ما الذي تريد أن تقوله أسرتك عنك عندما لا تكون معها؟

لو أجرى أحدهم تقويم أداء لعلاقتك بأسرتك، ما الذي يقوله؟

هل تحصل على تقرير مشرق ومكافأة كبيرة؟ أم تراك ستسمع تعليقات مثل «يحتاج إلى تحسين مهارات العمل الجماعي والتواصل مع الآخرين»؛ أو «لا يحقق إمكاناته الواعدة»؛ «الإنتاجية عالية لكن النوعية متدنية»؟

قصة جو

كانت علاقتي بأبي حميمة ولطيفة حين كنت صغيراً جداً، لكن بعد موت أخي الأصغر في فترة مراهقتي، تدهورت علاقتنا تماماً. غادرت المنزل للالتحاق بالجامعة، ثم عملت في وظيفة بعيدة ونادراً ما زرت والدي. مع مرور السنين، ازداد البعد والتوتر في العلاقة. كنت أتصل هاتفياً لأتحدث مع أمي أحياناً. لكن لم يكن ثمة ما أتحدث عنه أنا وأبي أكثر من تبادل التحيات. عندما بلغت الخامسة والثلاثين، سألني صديق: لو تحدثت إلى والدك فما الذي تقوله له؟ أدركت أنني أريده أن يعرف ببساطة أني أحبه. لذلك، وبرغم صعوبة الأمر في البداية، كنت أقول له كلما اتصلت به: «أحبك يا أبي». بدأت تلك العبارة تخفف حدة التوتر والجفاء تدريجياً. كان ذلك قبل أربع سنوات. علاقتنا اليوم أبعد ما تكون عن المثالية، لكننا نتعامل بطريقة أفضل من ذي قبل.

يقول معظم الناس إن العائلة تأتي في قمة الأولويات، لكن لا يبدو أن لدى الكثير من المديرين وقتاً متبقياً أو طاقة كامنة للعلاقات الأسرية، مرة إثر مرة. يقول المشاركون في برامج مركز القيادة للعلاقة أشياء كهذه:

«أتمنى لو أستطيع قضاء المزيد من الوقت مع أسرتي. لقد أمضيت الكثير جداً من الوقت في العمل، فأضعت المناسبات والأوقات المهمة في حياتي». في الحقيقة ليس هناك وقت متأخر ولا مبكر جداً، لوضع أهداف تمنحك فرصة أكبر للتركيز على أسرتك.

قم بالنشاط التالي لمساعدتك على التفكير بقيمك الأسرية وإيجاد تناسق بين أهدافك وقيمك.

ارجع إلى لائحة القيم أعلاه (ص؟). ظلل الدائرة في عمود «الأسرة» بجانب القيم الأهم بالنسبة لك حين تفكر بعائلتك. ركز على ما تريده عندما تفكر بأسرتك، لا على نشاطاتك والتزاماتك الحالية.

فكر بالقيم التي علمتها في اللائحة.

كيف تعزز علاقتك الأسرية قيمك أو تحققها؟

....

....

ما الذي لا يتسق مع قيمك في علاقتك الأسرية؟

....

....

ما هي الأعمال الصغيرة والفورية وغير المشروطة، التي تستطيع القيام بها لتحسين علاقاتك الأسرية؟

....

....

ما هو الهدف بعيد الأمد، الذي تستطيع وضعه، وينسجم مع قيمك، ويعزز علاقتك الأسرية؟

....

....

• المجتمع

أي متحدث أنت باسم جيرانك ومجتمعك المحيط؟ هل تقوم بتعريف القادمين الجدد إلى سكان حيك؟ هل تخبرهم بخبايا مجتمعك أو سياساته أو قضاياه أو احتياجاته؟ هل تدفعهم إلى المساعدة في قضيتك الأثيرة؟

قصة جينفر

نشأت في بلدة صغيرة حميمة. عندما تخرجت من الجامعة عملت في وكالة إعلانات في مدينة شيكاغو. كان عملي رائعاً، وأحببت برمجة المدينة الكبيرة وإثارة الحياة فيها. لكني بعد فترة بدأت أشعر بالوحدة والكآبة. أدركت أني أفتقد الصداقات وسهولة العيش في بلدة صغيرة. أحسست بالوهن والشفقة على الذات لفترة من الزمن، ثم قررت تقديم نفسي إلى بعض الجيران والتعرف عليهم. بدأنا نقيم لسكان البناء حفلات عشاء بسيطة بأطعمة نطهوها في منازلنا مرة كل أسبوعين، وافقت مجموعة منا على التعليم في مدرسة الحي الابتدائية، وأنا معهم. استطعت إقامة بعض الصداقات الرائعة، وأقوم الآن بأعمال طيبة كثيرة لما فيه خير للمجتمع.

يتيح لنا المجتمع المحيط- الجيران والمدارس المحلية والكنائس والمؤسسات الخيرية والمنظمات الاجتماعية- فرصة تكريس جزء من وقفتنا للآخرين والتواصل معهم. إن وتيرة الحياة المحمومة قد تعزلنا عن الآخر بسهولة، أو تفصل الروابط التي تجمعنا مع الأشخاص المحيطين. لذلك يضيف الوعي بالمجتمع والانخراط في نشاطاته بعداً مهماً إلى حياتك- سواء قمت بذلك عبر الخدمة في مؤسسات خيرية وغير ربحية، أم من خلال نشاطات عرضية وبسيطة لتقديم وجبة غداء لأحد جيرانك.

استخدم النشاط التالي للتفكير بطرق إسهامك في تحسين نوعية الحياة في المكان الذي تعيش فيه، وبالطرق الأخرى التي يمكن أن تنخرط فيها بشكل أكبر في حياة «المجتمع» والجيران والأشخاص المحيطين بك.

ارجع إلى لائحة القيم أعلاه (ص؟). ظلل الدائرة في عمود «المجتمع» بجانب القيم الأهم بالنسبة لك حين تفكر بمجتمعك.

ركز اهتمامك ما تتمناه لمجتمعك، لا على ارتباطاتك الحالية أو الوقت الذي تخصصه لذلك.

فكر ملياً بالقيم التي أشرت إليها.

كيف تعزز حياتك الاجتماعية قيمك أو تحققها؟

....

....

ما الشيء المفقود في حياتك الاجتماعية؟

....

....

ما هي الأعمال الصغيرة والفورية التي يمكنك القيام بها، لتحسين وضع مجتمعك وعلاقات الجوار المحيطة بك؟

....

....

ما هو الهدف بعيد الأمد الذي يمكنك وضعه لدعم مجتمعك أو علاقات الجوار؟

....

....

• البعد الروحي

ما الذي تعنيه الروحانية بالنسبة لك؟ لعل لديك ارتباطات بدين تقليدي، أو لعلك تستمد روحانيتك من ثقافتك، أو من إحساسك الخاص بمعنى العالم. بغض النظر عن تعريضك، وجد مركز القيادة الخلاقة على مر السنين وعبر آلاف التجارب التطويرية أن الروحانية تتكامل مع المهنة، وتعطي معنى للذات والأسرة والمجتمع.

قصة نيكول

عندما كنت صغيرة، كانت أيام الآحاد مخصصة للكنيسة والأسرة.

كنا نولي عناية فائقة بهندامنا، وكيّ ملابسنا، وإعداد أنفسنا لقدامى الصباح. كانت عائلة أمي الكبيرة تجتمع أسبوعياً، لتبادل الزيارات، وتناول وجبة كبيرة. الآن أعيش بعيداً عن الأسرة، وأسافر كثيراً في مجال عملي، لكني أحرص على إيجاد السبل للإبقاء على جو المهابة والقدسية لأيام الآحاد وطقوسها. أقوم بأعمال بسيطة بعض الأحيان، كإنشاء ترنيمة دينية، أو إشعال شمعة، أو تحضير وجبتي المفضلة. أجد راحة كبيرة وصفاء وسلاماً داخلياً لقيامي بهذه الأعمال الصغيرة. إنها تبقيني على صلة بجذوري وارتباط دائم بذاتي الحقيقية.

لا يتحدث الكثير من الناس علناً عن الروحانية، وقلة قليلة منهم يفكرون باسترجاع روحانيتهم، أو بإجادها في حياتهم لدى وضع الأهداف. لكن، كغيره من مجالات الحياة ثمة ما يبرر اهتمامك بالبعد الروحي إن شئت وضع أهداف مفيدة تحدث تغييرات في حياتك.

يتيح لك النشاط التالي فرصة التفكير بدور الروحانية في حياتك، وتأمل ما يمكنك فعله بشكل مختلف للتواصل الروحي مع ذاتك.

ارجع إلى لائحة القيم أعلاه (ص؟). ظلل الدائرة في عمود «الروح» بجانب القيم الأهم بالنسبة لك حين تفكر بالجانب الروحي في حياتك. ركز اهتمامك على رغباتك ومعتقداتك الحقيقية، لا على التوقعات والافتراضات الخارجية.

فكر ملياً في القيم التي اخترتها.

كيف تعزز حياتك الروحية الحالية قيمك أو تحققها؟

....

....

ما هو الشيء المفقود؟ متى تكون بلا روح أو أقل روحانية؟

....

....

ما هي الأعمال الصغيرة والفورية التي يمكنك القيام بها لتعزيز روحانيتك؟

....

....

ما هو الهدف بعيد الأمد الذي تضعه للحصول على الحياة الروحية المنشودة؟

القيام بالعمل

إن التفكير بالتغيرات التي تود إحداثها ليتم ربط قيمك بأهدافك هو الخطوة التمهيدية لوضع أهداف مفيدة وقابلة للتحقيق، وتفحص الجوانب الخمسة في حياتك (المهنة والذات والأسرة والمجتمع والبعد الروحي) عمل شاق، يتطلب الكثير من التفكير، لكنه المرحلة الأولى في وضع الأهداف. الآن يجب عليك تحويل تلك الدراسة المتأنية إلى فعل، والخطوات التالية أدناه ستساعدك على القيام بذلك.

قصة أنتوني

حين عدت إلى المنزل بعد المشاركة في برنامج القيادة الخلاقة، قضيت الكثير من الوقت في التفكير بقيم العمل لدي. أدركت كم أحب مساعدة الآخرين، ومدى التحفيز الذي أشعر به لرؤية الآخرين وهم ينجحون ويتطورون. في وظيفتي الحالية، أعمل في بيئة تعاونية مع أناس فائقي الخبرة والتخصيصة. أشتاق إلى العمل مع موظفين أصغر سناً في أعمارهم الوظيفية. لذلك دونت هدفي الذكي: سوف أعمل على تطوير اقتراح بإقامة برنامج إرشادي في شركتي. بحلول ٣١آذار/ مارس. سأكون قد أجريت أبحاثي، وكتبت لائحة وقدمتها إلى نائب مدير قسم علاقات الموظفين. وهكذا سيتركز عملي المحدد في الأسبوع القادم على عمل البحث عن مقالات وأبحاث جديدة حول الإرشاد الوظيفي على شبكة الإنترنت.

الخطوة ١ - فكر

استعرض النشاطات السابقة في هذا الدليل، وراجع إجاباتك. خصص بعض الوقت للتأمل وتحليل أفكارك ومشاعرك. اختر خمسة أشياء (واحد من كل مجال- المهنة والذات والأسرة والمجتمع والروح) أشرت أنك تود تغييرها أو القيام بها بشكل مختلف. دونها كأهداف محتملة، وعيّن القيم التي تحددها.

الهدف	القيمة
المهنة	
الذات	
الأسرة	
المجتمع	
الروح	

الخطوة ٢ - ركز

اختر واحدة من الأهداف الخمسة، لتركز عليه أولاً. اكتبه:

فكر الآن بكيفية جعله هدفاً ذكياً. والهدف الذكي

- **محدد:** اكتب هدفك بأكبر قدر ممكن من التفاصيل.
- **قابل للقياس:** حدد أهدافاً لمتابعة تقدمك ونتائجك.
- **قابل للتحقيق:** تأكد من النتيجة المطلوبة ممكنة التحقيق.
- **واقعي:** قدر المتطلبات العملية الضرورية لتحصيل هدفك.
- **موقوت:** ضع مواعيد نهائية محددة للإنجاز.

أعد كتابة هدفك لهدف ذكي:

عينة أهداف ذكية

لعل أحد الأهداف القيادية المجدية لأي مدير يتلخص فيما يلي:

سوف أصبح مستمعاً أفضل

مالم تضع هذا الهدف للعملية الذكية فسوف يبقى غامضاً، كونه لا يتضمن بصيغته الحالية خطوات محددة، يقوم بها المدير لتحقيقه. عندما نحول هذا الهدف إلى هدف ذكي يصبح على الشكل التالي:

حين أجتمع بأحد مرؤوسي المباشرين في الأسابيع الأربعة القادمة، سوف أنهي كل اجتماع بالقول: إذا كنت فهمتك بشكل صحيح فأنت تقول....

وسوف أعيد صياغة ما قيل لي. سأتأكد من هذا الشخص إذا كنت فهمت قصده تماماً، وذلك بسؤاله: «هل هذا صحيح؟» وسأتابع التقدم الذي أحرزه أسبوعياً.

يمكن أيضاً استخدام الأهداف الذكية لتحسين طبيعة الحياة خارج نطاق العمل.

لكن، مثلها في ذلك مثل الأهداف المرتبطة بالعمل تصبح أهدافك الشخصية أهدافاً قابلة للتحقيق إذا وضعتها بصيغة الأهداف الذكية. على سبيل المثال:

سوف أقضي وقتاً أطول مع زوجتي

بعد إعادة وضع هذا الهدف في القالب الذكي، على الشكل التالي:

بدءاً من يوم الإثنين القادم، سأخطط لقضاء ١٥ دقيقة مع زوجتي في مناقشة شيء نستمتع بعمله معاً في ذلك الأسبوع. سأحرص على القيام بما اتفقنا عليه قبل يوم الأحد القادم. سأخبر زوجتي بأني سأتحمل مسؤولية إجراء كل الترتيبات، وسوف أخطط للقيام بذلك خلال أيام الأسبوع.

الخطوة ٣- خطط

قسّم هدفك الذكي إلى خطوات صغيرة ومحددة توجهك الوجهة الصحيحة. ابدأ بذكر عمل واحد على الأقل ستقوم به الأسبوع القادم.

ضع جدولاً زمنياً للقيام به.

الخطوة ٤- اطلب الدعم

فكّر بالأسرة والأصدقاء وزملاء العمل، الذين يمكنك إعلامهم بهدفك الجديد.، واطلب دعمهم ومؤازرتهم. قد تحتاج إلى مساعدة واحد أو أكثر من الأدوار التالية:

- **الاستشاري**: وهو شخص يقدم دعماً وجدانياً في الأوقات العصيبة.
- **المشجع**: وهو شخص يشجّعك، ويعبرّ عن ثقته بك.
- **الداعم**: وهو شخص يقدم المكافأة على التقدم، الذي تحرزه باتجاه تحقيق هدفك.
- **المتعاطف**: وهو شخص يناضل للتغلب على التحديات نفسها وبالتالي يتعاطف تلقائياً معك.

تذكر أنك لن تجد دعماً من الجميع في سعيك لتحقيق أهدافك.

ولكن كن حذراً في اختيار الأشخاص الذين تخبرهم عن أهدافك الجديدة- لا تضع نفسك تحت رحمة المشككين أو النقاد أو أي شخص آخر، قد يحاول إعاقة تقدمك.

دوّن اسم واحد أو اثنين من الأشخاص الذين ستشترك معهم بمعرفة الهدف وتطلب دعمهم.

الخطوة ٥- تفقد

تفقّد هدفك دورياً كل أسبوع. قوّم مدى التقدم الذي تحرزه، وقرّر العمل الذي تقوم به ذلك الأسبوع، لتحقيق هدفك. ضع نقاط علامة جديدة حسب الضرورة.

يمكنك استخدام هذه العملية المرحلية التي تتقدم بك خطوة خطوة باتجاه أهدافك الأخرى. مركز القيادة الخلاّقة يوصي بالتركيز على هدف أو اثنين في البداية. استخدم إن شئت ورقة عمل تخطيط الهدف أدناه (ص) لتلخيص أهدافك.

إرشادات وضع الهدف

- ***ابدأ على نطاق ضيق:*** *شيء من التغيير قد يكون له تأثير دراماتيكي في تغير الاتجاه على المدى البعيد.*
- **ثابر:** *ابق تركيزك على هدفك، وتابع العمل لتحقيقه. حتى لو لم تحقق هدفك أبداً فسوف تستفيد من المحاولة.*
- ***لا تخشى الفشل:*** *أعرف أنك ستكافح وتعاني، وترتد إلى عادات سابقة، أو ترتكب أخطاء كثيرة. استجمع قواك ثانية وابدأ من جديد.*
- ***التوازن ليس التساوي:*** *التوازن هو إعطاء الاهتمام والوقت المناسبين- وليس بضرورة المتساويين- لمختلف مجالات حياتك.*

إن اختيار أهدافك والتخطيط بعناية لتحقيقها عمل شاق، يتطلب التزاماً ويستغرق وقتاً، لكن مردوده عظيم أيضاً. عندما توائم بين عقلك وقلبك سوف يكون بمقدورك وضع أهداف مفيدة وقابلة للتحقيق، تعود عليك بتقدم حقيقي نحو النجاح في مجالات حياتك كافة.

ورقة عمل تخطيط الهدف

المهنة

- القيم
- الهدف
- العمل
- التواريخ/ الأوقات
- الدعم

الذات

- القيم
- الهدف
- العمل
- التواريخ/ الأوقات
- الدعم

الأسرة

- القيم
- الهدف
- العمل
- التواريخ/ الأوقات
- الدعم

المجتمع

- القيم
- الهدف
- العمل
- التواريخ/ الأوقات
- الدعم

الروح

- القيم
- الهدف
- العمل
- التواريخ/ الأوقات
- الدعم

خلفية

تقوم عملية وضع الهدف في هذا الدليل على مقرر «برنامج تطوير القيادة»، وهو البرنامج الرائد لكبار المديرين في مركز القيادة الخلافية. لقد أسهم آلاف المشاركين في هذه التجربة التطويرية منذ بداية العمل في البرنامج عام ١٩٧١.

تشدد المقاربة التي ينتابها المركز لتطوير القيادة على الوعي الذاتي. كما تركز برامجها القائمة على الأبحاث على تقدير المدى الكامل لمواهب وخبرات وتحديات واحتياجات ونقاط قوة كل المشاركين. ذلك التقدير تحديداً هو حجر الأساس في عملية تطوير المدير والقائد الناجح.

لقد تفهّم المركز منذ البداية أن تطوير القدرة على القيادة لا يمكن تحقيقه من خلال عمل فردي واحد. وقد ساعدت خبرات مركز القيادة الإبداعية وأبحاثه على الارتقاء بذلك المنهج إلى معرفة أن تطوير القيادة يجب أن يتم عبر متابعة عملية مرتجية ومستمرة. إن وضع الأهداف يمهد الطريق أمام قيام تلك العملية المنهجية، وهو عنصر جوهري في التطوير القيادي والشخصي في آن.



ملخص النقاط المفتاحية

حدد مركز القيادة الخلاقة ثلاثة أسباب رئيسة لفشل الأهداف في إلهام وتحفيز التغيير:

١- عدم احترام الهدف - أي عدم التزامك به قلباً وعقلاً.

٢- عدم تحديد الهدف - أي عدم تعيينه، بحيث يبقى هدفاً عاماً وشاملاً أكثر من اللازم.

٣- عدم تعزيز الهدف - أي عدم توفر شخص يلعب دور المدرب أو المشجع أو المرشد.

من الحيوي عندما تضع هدفاً أن تحفز عقلك (ما تعتقد أن عليك فعله) وقلبك (ما تعتبره قيماً). إذا استطعت اشتراكهما معاً في العملية وأدخلتهما معاً في الصورة الأعم، فمن الأرجح أن تتوصل إلى وضع أهداف مفيدة وقابلة للتحقيق. ولإعادة قلبك إلى عملية وضع الهدف، تفحص بإمعان مدى انسجام أهدافك مع قيمك- أي مبادئ الحياة التحتية التي تعتقد أنها مهمة. أما إذا فشلت في ربط أهدافك بقيمك فلن يتوفر لديك الكثير من التحفيز للنجاح في تحقيق أهدافك.

بالطبع، يقتضي القيام بكل هذا العمل أن تعرف تماماً ماهية قيمك. كيف تقضي وقتك وتوجه جهودك وطاقتك؟ ما الذي يستهويك إلى درجة الشغف؟

ما الذي عليك القيام بالمزيد منه؟ والذي عليك التقليل منه؟ ما الشيء المفقود؟ يقترح مركز القيادة الخلاقة أن تنظر بإمعان إلى خمسة من مجالات حياتك- مهنتك، وذاتك، وأسرتك، ومجتمعك، وبعدك الروحي.

كما يوصي بالتفكير في كيفية تجسد قيمك في كل واحدة من مجالات حياتك المعاشة هذه.

إن اكتساب هذا المنظور يعطيك بعض الأفكار حول ما تود تغييره أو تحسينه في حياتك.

لقد أصبحت الآن جاهزاً لصياغة هذه الأفكار على شكل هدف ذكي، والهدف الذكي محدد وقابل للقياس والتحقيق وواقعي وموقوت. بعد كتابة أهدافك الذكية يمكنك اتخاذ الخطوات العملية لتحقيقها. خطط لكيفية تجزئة الهدف إلى خطوات محددة وصغيرة، تأخذك في الاتجاه الصحيح.

اطلب دعم أصدقائك وأسرتك والعاملين معك أثناء سعيك لتحقيق أهدافك. تفقد أهدافك وتفهمها دورياً للتأكد من أنك على المسار الصحيح، ولتعيد تفعيل جهودك وتنشيط طاقتك.

إن اختيار أهدافك والتخطيط لها عمل شاق، يتطلب التزاماً، ويستغرق وقتاً. لكن مردوده عظيم الفائدة، فعندما تستطيع المواءمة بين عقلك وقلبك وإقامة اصطفاء وتساوم بينهما، سوف تستطيع وضع أهداف مفيدة وقابلة للتحقيق، تساعدك على المضي قدماً باتجاه ما تعتبره مهماً وقيماً حقاً في حياتك.



قراءات مقترحة

Browning, H., & Van Velsor, E. (1999). *Three keys to development: Defining and meeting your leadership challenges*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Brutus, S., London, M., & Martineau, J. (1999). The impact of 360-degree feedback on planning for career development. *Journal of Management Development, 18*(8), 676–693.

Lee, R. J., & King, S. N. (2001). *Discovering the leader in you: A guide to realizing your personal leadership potential*. San Francisco: Jossey-Bass.

Lombardo, M. M., & Eichinger, R. W. (1989). *Eighty-eight assignments for development in place.* Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

McCauley, C. D., & Martineau, J. W. (1998). *Reaching your development goals.* Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Moxley, R. S. (2000). *Leadership and spirit : Breathing new vitality and energy into individuals and organizations.* San Francisco: Jossey-Bass.

Ruderman, M. N., & Ohlott, P. J. (2000). *Learning from life: Turning life's lessons into leadership experience.* Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.



منشورات ذات صلة

بلوغ أهداف تطورك

هناك أهداف استراتيجية سيتحتم عليك استخدامها إن شئت أن تتطور على الشكل الأمثل: كمدير وموظف تنفيذي: مواجهة التحديات والمهام الصعبة، والتدرب على المهارات المستهدفة، واستخدام العلاقات التصويرية. يوصف هذا الدليل تلك الإستراتيجيات، ويبين كيفية استخدامها.

(رقم المنتج ٤٠١)

ثلاثة مفاتيح للتطور: تعريف تحديات قيادتك ومواجهتها

تحس وكأن وتيرة تعلمك وتطورك تتسارع في أوقات النمو الشخصي والازدهار المهني. كيف تحافظ على ذلك الزخم بعد انتهاء التجربة؟ هذا الدليل يبين كيفية استخدام التقديرات والتحديات وأساليب الدعم لتعزيز قيمة وتأثير التجارب التطويرية.

(رقم المنتج ٤٠٤)

الإعداد للتطور: الاستفادة إلى الحد الأقصى من برامج القيادة الرسمية.

إذا كنت على جدول المشاركين في أحد برامج تطوير القيادة، أو إذا كنت تفكر في متابعة برنامج كهذا، يمكنك زيادة الفائدة لنفسك ولمؤسستك إلى أبعد الحدود بالتحضير للتجربة التطويرية مثل خوضها.

هذا الدليل يبين لك كيف تعد نفسك، وتساعد في تحضير زملائك للاندماج ببيئة العمل للاستفادة العضوية من برنامج التطوير الرسمي.

(رقم المنتج ٤٠٩)

ضع أهداف تطورك

هذا الكتاب دليل تغيير طريقة تفكيرك في وضع الأهداف.

إنه دليل تحديد الأهداف المهمة والمفيدة في خمسة من مجالات حياتك المتاحة: المهنة، والذات، والأسرة، والمجتمع، والبعد الروحي. والأهداف التي تضعها ستكون أهدافاً ذكية- أي محددة، وقابلة للتحقيق، وقابلة للقياس، وواقعية، وموقوتة. إن وضع أهداف مفيدة وذات معنى كهذه سيعود عليك بتقدم حقيقي على درب النجاح في مجالات حياتك كافة.

(رقم المنتج ٤١١)



للمدير الممارس

قيادة الفرق المشتتة

مايكل إي. كوسلر

سونيا بريستريدج

نقله إلى العربية

مركز ابن العماد للترجمة - دمشق



مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم

MOHAMMED BIN RASHID AL MAKTOUM FOUNDATION

عبيكان

دليل الأفكار العملية

قيادةُ الفِرَقِ المشتّتة



دليل الأفكار العملية

قيادةُ الفِرَقِ المشتّتة

تأليف

مايكل إي. كوسلِر و سونيا بريستريدج

نقله إلى العربية

مركز ابن العماد للترجمة - دمشق

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم
MOHAMMED BIN RASHID
AL MAKTOUM FOUNDATION

العبيكان
obeikan

Original Title
AN IDEAS INTO ACTION GUIDEBOOK
Leading Dispersed Teams
Michael E. Kossler and Sonya Prestridge

ISBN 1-882197-81-X

Published by: Center for Creative Leadership, Post Office Box 26300, Greensboro, North Carolina 27438-6300, (U.S.A.)

ISBN 4 - 670 - 54 - 9960 - 978

الناشر العبيكان Obeikan للنشر

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة الموسى للمكاتب
هاتف 2937574 - 2937581 فاكس: 2937588 ص.ب: 67622 الرمز: 11517

الطبعة العربية الأولى 1430هـ - 2009 م

ⓒ مكتبة العبيكان، 1430هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

إي، مايكل
قيادة الفرق المشتتة./ مايكل إي؛ مركز ابن العماد للترجمة والتعريب.- الرياض، 1430هـ
40 ص؛ 14 × 21 سم. (سلسلة دليل الأفكار العملية)
ردمك: 4 - 670 - 54 - 9960 - 978
1. التنظيم الإداري 2. التنمية الإدارية أ. مركز ابن العماد للترجمة والتعريب (مترجم)
ب. العنوان ج. السلسلة
ديوي 658.406 1430 / 1232

صدرت هذه الطبعة باتفاقية نشر خاصة بين الناشر العبيكان Obeikan و  مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم MOHAMMED BIN RASHID AL MAKTOUM FOUNDATION

امتياز التوزيع شركة مكتبة العبيكان Obeikan

المملكة العربية السعودية - العليا - تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة
هاتف 4160018 - 4654424 فاكس 4650129 ص. ب 62807 الرمز 11595

توطئة

سلسلة الكتب

دليل الأفكار العملية

تعتمد هذه السلسلة من الكتب على المعرفة العلمية التي أنتجها مركز القيادة الإبداعية خلال أكثر من ثلاثين سنة من البحث والأنشطة التعليمية التي جرت بالمشاركة مع مئات الآلاف من المديرين والتنفيذيين. لقد اختلفت شراكة هذه المعرفة عن مثيلاتها في الأقسام الجامعية أو الهيئات المهنية أو المكاتب الاستشارية. والمركز ليس هو مجرد مجموعة من الأفراد المتمرسين (ذوي الخبرة)، على الرغم من أن مؤهلات كوادره تُعد متميزة جداً، وإنما يمكن النظر إليه على أنه مجتمع يشترك أعضاؤه بمجموعةٌ من المبادئ، ويعملون معاً لفهم وإيجاد الاستجابة للتحديات القيادية والتنظيمية.

تهدف هذه السلسلة إلى إمداد المديرين بنصائح خاصة بكيفية إكمال مهمة تنمويَّة، وهي أول تحدٍّ من التحديات التي تواجه القيادة، وهي في سبيلها لتحقيق ذلك.

تحمل هذه السلسلة مهمة المركز التي تهدف إلى تقدم فهم وتنمية وممارسة القيادة لنفع جميع أفراد المجتمع. نحن نعتقد أنك سوف تجد أن هذه السلسلة - «دليل الأفكار العملية»، إضافة مهمة جداً لوسائل وأدوات القيادة.



مُحْتَوَيَاتُ الكِتَابْ

الموضوع | **الصفحة**



موجز مفيد للمديرين التنفيذيين

هذا كتابٌ عن قيادة الفرق المشتتة - وهي الفرق المكوَّنة من أشخاصٍ لا يعملون في المنطقة الجغرافية نفسها. مثل هذه الفرق لا يلتقي أفرادها وجهاً لوجه، بل يفصلهم عادةً الزمن والمسافة، وغالباً ما يحملون آراء ثقافية مختلفة ينقلونها إلى عملهم. إنَّ حلَّ مشكلاتِ التواصلِ الكامنةِ وابتكار أساليب وعمليات لاتخاذ القراراتِ وتسوية الخلافات يمثلان تحدياتٍ يواجهها قادة الفرق المشتَّتة. لكن قبل أن يتصدوا لتلك التحدِّيات، عليهم أولاً أن يحلِّلوا الدعم الذي ستتلقَّاه مِثلُ هذه الفرقِ من المؤسسة برمتها. تعدُّ الفرق المشتَّتة وحدة عمل إستراتيجية ضرورية في عالمٍ يتزايد ترابط أجزائه يوميّاً. وتوجيههم إلى استخدام كاملِ طاقاتهم الكامنة يمثل تحدِّياً صعباً لأكثر قادةِ الفرق تمرُّساً.



ما هو الفريق المشتت؟

الفريق المشتت هو، ببساطة، الفريق الذي لا يعمل أفراده في المكان نفسه. وتستطيع الفرق المشتتة أن تتخطَّى الحدود، مثل فرق العمل الافتراضية أو الفرق متعددة الوظائف، التي يمكنها تجاوز الحدود المؤسسية. لكنَّ المسافات بينها تُقاس تبعاً للبلدان والثقافات والمناطق الزمنية. فأعضاء هذه الفرق يأتون من ثقافات مختلفة، ويمكنهم أن يحملوا وجهات نظرٍ متباينة تبايناً جذرياً.

وتجمع الفرق المشتَّتة في وحدة عمل واحدة ومثيرة للاهتمام ظاهرة التفاعلات البشرية مع التقنية والعمل الجماعي والاتصال بين أفراد يُباعدُ بينهم الزمن والثقافة والمسافة. تؤدي مثل هذه السِّمات إلى ظهور تحدِّيات مختلفة تواجه الأداء الفاعل، وتؤثر في نموِّ العلاقات الشخصية المتبادلة بين أعضاء الفريق الواحد.

تمتعت الفرق المشتَّتة ببعض التميز في المؤسسات بسبب تأثير الأسواق العالمية. فالفرق المشتَّتة التي تتخطَّى الثقافات، مثلاً، يمكنها أن تساعد في ضمان تناسب منتجات المؤسسة وخدماتها مع الثقافات التي تعرض فيها، ويمكن أن تكون مختلفة عن ثقافة المؤسسة الأصلية. ويمثل تنسيق جهود أعضاء الفريق رغم اختلافاتهم، والمحافظة على فاعليتهم وتدعيمها - في الوقت نفسه- تحدياً لقيادة الفريق المشتت.

تصرَّف عالميّاً, وفكِّر محلّياً

بالرغم من أن الفرق المشتتة والفرق المحلية تختلف تماماً في البنية التكوينية والعمل إلاَّ أنها تتقاسم بعض السِّمات المهمة. فالفرق النَّاجحة

كلها يجب أن تكون مصممَّة بطريقة فاعلة. يشمل ذلك تحديد هدف الفريق، وبناء خبرات إدارة المشروع، وتحديد دور كل عضو في الفريق، ووضع منحى واضح لإتمام العمل المطلوب. والأكثر أهمية ربما وجود أهداف واضحة وغايات مدروسة ومفهومة من الأعضاء جميعهم. ولكي تكون تلك الفرق (المشتتة والمحلية) فاعلة يجب عليها أن تنسق سلسلةً من المهمات المعقَّدة، وتحبكها في نسيج متجانس.

إن أهمية تكوين الفريق سمةٌ مشتركةٌ أخرى. إذ يركز القادة انتباهاً دقيقاً على السمات المميزة على المستوى الفردي وعلى مستوى الفريق، وعلى كيفية توليفها لتشكيل الفريق. وتشمل تلك السمات عوامل مثل الكفاءَة، والرغبة في العمل ضمن الفريق، ومدى تشابه واجبات ومهمات الأعضاء.

يعدُّ العمل الجماعي والثقة سمتين أساسيتين للفرق المشتتة والمحلية معاً. في الفرق فاعلة، يعمل الأعضاء معاً على أداء المهمات. ويلعب الاتصال -إرسال وتلقي المعلومات وتفسيرها والعلاقات الشخصية المتبادلة بين الأفراد - دوراً مؤثراً في تقرير نجاح النوعين من الفرق. ففي كل منهما يلتقي الأعضاء باستمرار لمراجعة مدى التقدم في العمل وصقل الأساليب.

إذا كانت الفرق المشتتة والمحلية متشابهة إلى هذا الحد، فربما تسأل لماذا تستلزم قيادة الفريق المشتت انتباهاً خاصاً. تكمن الإجابة في الاختلافات والفوارق، التي يمكن أن تظهر -وفي هذا مفارقة لافتة- في مجالات أوجه التشابه نفسها. فعندما يتعلق الأمر ببنية الفريق وتصميمه، مثلاً، يمكن أن توجد جدولة الصعوبات تحدياتٍ مهمة لإدارة المشروع. فجداول المواعيد والعمل، والميزانيات، والمسافة الجغرافية، وفروق التوقيت، وعوامل أخرى يمكن أن تؤثر في أدوار أعضاء الفريق وتجعل الحفاظ على وجهة واضحة له أكثر صعوبة.

الاختلافات في تكوين الفريق تلعب دوراً أيضاً. ولأن الفوارق الثقافية أكثر عمقاً بين أعضاء الفرق المشتتة، تتزايد الحاجة إلى الوعي والتسامح عندما يتعلق الأمر بالعلاقات الشخصية المتبادلة. وفي حالة غياب هذا الوعي والتسامح، سيتأثر العمل الجماعي والثقة تأثراً سلبياً، مما يجعل الاتصال واتخاذ القرارات أكثر صعوبة على الفريق.

العضوية والثقة

إن القادة الذين يشجعون إحساساً عميقاً بالعضوية في فرقهم المشتتة يقطعون شوطاً بعيداً في تنمية الثقة بين الأعضاء. يذكر المتمرسون في الفرق المشتتة عدة أساليب (تكتيكية) يمكن تبنيها لإيجاد إحساس بالعضوية.

- ☐ اعلمِ الفريق بالتغييرات المؤسسية/التنظيمية طويلة الأمد.
- ☐ اطلب من الفريق تزويدك بمعلومات عن القضايا المؤسسية/التنظيمية المهمة.
- ☐ خصّص وقتاً لنشاطات بناء الفريق.
- ☐ شجِّع الاتصال والتواصل بين الأعضاء جميعاً.
- ☐ اعقد اجتماعاتٍ مباشرة مع الأعضاء.

القيادة التي تستثمر الفوائد والمزايا

تتطلب الفرق المشتتة قدراً أكبر من الرعاية المباشرة والعناية الدقيقة مقارنة بالفرق المحلية، لاستغلال طاقاتها الكامنة كلها. وقادة الفرق الذين يركزون انتباههم على إيجابيات وسلبيات الفرق المشتتة يستطيعون تصميم

أساليب وتقنيات، تتصدى لاهتمامات معينة، وتزيد فاعلية الفريق. على سبيل المثال، من المزايا التي تتمتع بها الفرق المشتتة قدرتها على العمل على مدار الساعة. ويستطيع الأعضاء في الطرف الأقصى من العالم قراءة البريد الإلكتروني، والاستجابة للمشكلات، والاتصال بنُظرائهم في الطرف الآخر قبل أن يبدأ يوم عملهم.

ويمكن أن تشكل الفرق المشتتة مصدراً مؤسسياً/تنظيمياً أغنى وأكثر إبداعاً من الفرق المحلية. إن تبني منظور أوسع يمكن أن يساعد الفرق المشتتة في حل مشكلاتها بسرعة. كما أن اقتباس رؤى من الزملاء في شتى أنحاء العالم يجلب أبعاداً جديدة إلى العمل. ويمكن أن يعتمد الأعضاء على الفوارق الثقافية من أجل الوصول إلى آراء الآخرين ووجهات نظرهم وفهمها، التي ربما تؤثر -على سبيل المثال- في كيفية تسليم المنتجات والخدمات إلى الزبائن. إن الفرق المشتتة قادرة على جمع معلومات وتقديم حلول يمكن ألا تتوافر للمؤسسة لولاها، أو يستغرق الحصول عليها وقتاً طويلاً.

على المستوى الفردي، يتمتع أعضاء الفرق المشتتة ببعض المزايا التي يتفوقون بها على نظرائهم في الفرق المحلية. على سبيل المثال، في حين يتعلم الأعضاء عن الفوارق الثقافية عبر عملهم مع الآخرين، يمكنهم تطوير كفاءاتٍ عاطفية نشيطة تعزز علاقات العمل كلها. ويكتسب الأعضاء أيضاً معرفة بالأعمال التجارية العالمية، ومرونةً عبر توسيع شبكات أعمالهم الشخصية والمهنية، وإحساساً بالتمكين (empowerment) عبر الاستقلالية التي ترافق عادةً مسؤولية الخدمة والعضوية في الفريق المشتت.

القيادة التي تخفف من حدة الأضرار والمثالب

على الرغم من هذه المزايا الجماعية والفردية، إلا أن المثالب والعيوب الشائعة في الفرق المشتتة يمكن أن تضعفها وتقوضها في غياب قيادة فاعلة ومؤثرة. أهم هذه المثالب والعيوب تقع في فئتين اثنتين: مشكلات في عمليات الاتصال، ومشكلات في أنظمة إدارة المشروع.

يجب أن يدرك قادة الفرق المشتتة أن مهارات الاتصال حاسمة الأهمية في فاعلية فرقهم. ففرص ظهور حالات من سوء الفهم في الفرق المشتتة (ما يزال الاتصال بلغات مختلفة ومن وجهات نظر ثقافات مختلفة أمراً إشكالياً) أكبر بكثير منها في الفرق المحلية. وتتفاقم مشكلات الاتصال بنقص التواصل المباشر (وجهاً لوجه) وغياب/ أو الانخفاض الحاد في استخدام الإشارات غير المنطوقة (لغة الجسد قناة رئيسة لتوصيل المعلومات). إن الاتصال عبر البريد الإلكتروني والهاتف والفاكس يتجاهل تفاصيل كثيرة، ويترك الفريق في خضم العموميات والاستنتاجات والتجريدات.

فضلاً عن ذلك كله، تواجه الفرق المشتتة صعوبة كبيرة في تقاسم المعلومات ضمن المجموعة، ومع الأفراد الموجودين خارجها، إذا كان أعضاؤها يتنقلون داخل الفريق وخارجه. تستطيع الفرق المحلية الاعتماد على نفوذ المؤسسة وقوتها، لتعيين أعضاء جدد وتطوير قدراتهم، لكن الفرق المشتتة تحتاج غالباً إلى مزيد من الانتقائية في التوظيف. وقد تعين بعض المؤسسات أفراداً في الفرق المشتتة بوصف ذلك فرصةً تطويريةً، وتعيد النظر في المهارات والميزات التي يجلبونها إلى الفريق.

علاقة حب / كره تجمع أعضاء الفرق المشتتة!

يحب أعضاء الفرق المشتتة...	ولكنهم يكرهون....
-تقانة الاتصال الحديثة.	-تعطل التقانة أو الجهل بكيفية استخدامها
-الاطلاع على الأفكار والمناهج الجديدة والتعلم منها	-عدم فهم كيفية آلية العمل في موقع مختلف
-التعرف على ثقافات مختلفة	-سوء الفهم الناتج عن التحدث بلغات مختلفة
-التمتع بالقدرة على السفر إلى أماكن ومدن مثيرة	-مدة السفر والاجتماعات المطولة التي يحضرونها مرة أو مرتين سنوياً
-التمتع بالقدرة على العمل على مدار الساعة في حل المشكلات واستجابات الزبائن	-من المنتظر منهم الاستجابة إلى الزبائن على مدار الساعة
-الاستقلالية – دون مراقبة وترصد	-الشعور بالعزلة

تمثل إدارة المشروع أيضاً تحدياً صعباً لقادة الفرق المشتتة. فكلما نأت المسافة بين الأعضاء، ازدادت صعوبة جدولة مواعيد الاجتماعات وأوقاتها. فتنسيق جهود الفرق المشتتة أصعب منه في الفرق المحلية. ولا تقدم مؤسسات عديدة ما يكفي من الدعم للفرق المشتتة، التي تحتاج إلى بنية تحتية أكثر قوة وحيوية من تلك التي تحتاجها الفرق المحلية لمواجهة تأثيرات المسافة والزمن والثقافة. وكثيراً ما يشعر الأعضاء بأنهم محرومون من القدرات اللازمة لصنع القرار، ومن السلطة. وفي حين يتركز معظم الانتباه والاهتمام على

أصحاب المصلحة داخل المؤسسة، لا يحظى أصحاب المصلحة خارجها، مثل الزبائن والعملاء، إلا باهتمام ضئيل.

إطلاق الفريق المشتت

يبدأ كل فريق مشتت عمله بهدف محدد – مشكلة أو منتج جديد أو مشروع آخر يحتاج إلى دعم فريق ينتشر أعضاؤه في العالم. لكن مثلما هي الحال مع الفرق المحلية التقليدية، لا تأتي الفاعلية من فراغ. فمن المهم للقادة أن يفكروا منذ البداية بقضيتين حاسمتين. أولاً، استعداد المؤسسة لإطلاق فريق كهذا ودعمه إلى حد النجاح. ثانياً، تحديد الاجتماع الأول للفريق وعقده. فهذا الاجتماع الأول ربما يكون أهم خطوةٍ يقوم بها القائد باتجاه تعزيز العضوية والثقة، وترسيخ قنوات الاتصال، ووضع الأساس اللازم لإدارة مهمات الفريق.

تقويم الاستعداد

يمكن للتحليل المفصَّل والمدروس أن يساعد في تقرير قدرة مؤسستك على دعم الفريق المشتت. ويشمل هذا الدعم المسائل البنيوية مثل أدوات الاتصال، وأنظمة المكافآت، إضافة إلى القضايا الثقافية مثل الاستعداد للابتكار والانفتاح على وجهات النظر المختلفة. ويستطيع القادة الذين يأخذون على عاتقهم مسؤولية الفريق المشتت أن يتبعوا هذا التحليل عبر طرح الأسئلة الآتية:

- ما هي أفضل الممارسات التي تقوم بها الفرق الحالية (المحلية والمشتتة) في المؤسسة ؟

- هل يتمتع الموظفون في المراتب الدنيا بسلطة اتخاذ القرارات؟
- ما هي المواقف تجاه التغيير في المؤسسة؟
- هل توجد سياسات موارد بشرية مناسبة لمكافأة أعضاء الفرق والاعتراف بإنجازاتهم (على المستوى الفردي) إضافة إلى الفرق (على المستوى الجماعي)؟
- هل توجد سياسات مناسبة لمساعدة أعضاء الفرق المشتتة في مختلف أرجاء العالم على التصدي لشعورهم بالاستبعاد، والعزلة، وتدهور الروح المعنوية؟
- هل يمكن أن توفّر المؤسسة (وتدعم) تقنية اتصال سهلة الاستخدام ومستقرة في المواقع كافة التي يعمل فيها أعضاء الفريق؟
- هل تستطيع المؤسسة أن تساعد في العثور على أعضاء محتملين يمتلكون الدوافع المحفزة والإدارة الذاتية، ويشعرون بالارتياح مع التقانة، ومع البيئة المشتتة، ويتمتعون بإدارة رشيدة للمشروعات وبمهارات في الاتصال؟

هذه بعض الأسئلة التي يجب أن يطرحها القائد قبل إطلاق فريقٍ مشتت.

ستساعدك قائمة التحقق الآتية، بوصفها دليلاً مرشداً في إجراء تحليلك الخاص، على قياس مدى استعداد مؤسستك في هذه المجالات. وللحصول على أفضل النتائج من القائمة، استشر أصحاب المصلحة والمعنيين في المؤسسة (أولئك الذين يهتمون بنجاح الفريق) لتقرر هل أنجزت الخطط والتحضيرات جميعها أم لا.

قائمة التحقق من استعداد الفريق المشتت

باستخدامك قائمة التحقق الآتية، ستقيس مدى استعداد مؤسستك لتشكيل الفريق المشتت، الذي سيتواصل عبر التقنيات الإلكترونية وإطلاقه، حيث لا يستطيع أعضاؤه التفاعل وجهاً لوجه إلا بصورة محدودة فقط. ويمكن أن تساعدك قائمة التحقق على التعرف على نقاط الضعف في تصميم فريقك، وعلى دعمه، وتعزيز قوته. ليس من الضروري أن تكون إجاباتك جميعها «نعم» قبل أن تطلق الفريق المشتت أو قبل أن تخوض تحدي قيادته. وعلى أي حال، كلما قلّت الإجابات بـ«لا»، كان الفريق في وضع أفضل لتحقيق طاقته الكامنة.

قائمة التحقق مقسمة إلى قسمين. يشمل الأول أساسيات تشكيل الفريق المشتت وإطلاقه، وهي تفيد بوصفها تقويماً سريعاً لبنية الفريق ودعمه. ويضيف الثاني بنوداً تعد أساسيةً لفريق مشتت يعمل بطريقة ناجحة. ويمكن أن يساعدك هذا القسم على معالجة المشكلات الكامنة في وقت مبكر.

ابدأ بالقسم الأول. اقرأ الشرح التمهيدي وبيان القائمة. ضع إشارة إلى جانب العبارة التي تصف الحالة كما هي. لا تجب على أساس رغبتك في شكل مؤسستك أو فريقك، أو رأيك بما يجب أن يكون عليه.

القسم الأول: الأساسيات

التخطيط المؤسسي والدعم

في سبيل نجاح الفريق المشتت، يجب أن تكون المؤسسة قد خططت جيداً لإطلاقه، وأن تمتلك ما يكفي من الموارد المتوافرة والدعم اللازم.

تتبنى المؤسسة إستراتيجية عمل متطورة وواضحة تدعو لإنشاء فريق مشتت. ☐ نعم ☐ لا

يتمتع الفريق بدعم واضح لا لبس فيه من أعلى المراتب الإدارية في المؤسسة. ☐ نعم ☐ لا

يسود المؤسسة فهم أساسي لمفاهيم الفريق وعملياته، وكيفية العمل في الفرق المشتتة. ☐ نعم ☐ لا

المؤسسة على استعداد لدفع نفقات سفر الأعضاء لحضور الاجتماعات المباشرة أثناء مرحلتي التحضير والإطلاق. ☐ نعم ☐ لا

وضعت المؤسسة وسائل لمراقبة التغيير المؤسسي ورصده على المدى الطويل، نتيجة إطلاق الفريق المشتت. ☐ نعم ☐ لا

إذا كان استخدام الفرق المشتتة ضمن إستراتيجية مؤسسية واسعة النطاق، خذ بالاعتبار البندين الآتيين:

تستطيع المؤسسة أن تربط فرقها المشتتة معاً ومع نشاطها المستمر. ☐ نعم ☐ لا

اطلعت المؤسسة على الفرق المشتتة في المؤسسات الأخرى لتقرير أفضل الممارسات.

القسم الثاني: العوامل الأساسية للفرق المشتتة الفاعلة

الغايات، والأغراض، والأهداف، والمهمات، والأدوار، والسلطة، والجداول الزمنية، وقياس الأداء، وأنظمة التعلم.

لكي يكون الفريق المشتت ناجحاً، يجب أن يدرك سبب وجوده (الغرض والغاية) وما الذي يحاول فعله (الأهداف والمهمات). ويجب أن تحدد الأدوار والسلطة بدقة وعناية، وأن توضع جداول زمنية وقياس للأداء وأنظمة للتعلم.

الغرض والغاية

يمتلك الفريق تفويضاً واضحاً. ☐ نعم ☐ لا

يستطيع الفريق التعبير عن غرضه بوضوح. ☐ نعم ☐ لا

يستطيع الأعضاء الإجابة عن سؤال: ما الذي نفعله؟ ☐ نعم ☐ لا

يوسع غرض الفريق من إمكانياته. ☐ نعم ☐ لا

يستطيع الأعضاء الإجابة عن سؤال: ما هو منتجنا الأخير أو نتيجتنا النهائية؟ ☐ نعم ☐ لا

الأهداف

يستطيع الفريق أن يضع أهدافاً تعاونية منذ البداية. ☐ نعم ☐ لا

لكل هدف غاية واحدة على الأقل، وكل غاية ترتبط بمهمة واحدة على الأقل. ☐ نعم ☐ لا

يستطيع الفريق التعبير بوضوح عن أهداف محددة. ☐ نعم ☐ لا

المهمات

للفريق مجموعة من المهمات المترابطة والمصممة لوصل الأهداف بالنتائج. ☐ نعم ☐ لا

حددت المسؤوليات، وطورت العلاقات بين الأعضاء والمهمات. ☐ نعم ☐ لا

يتحمل الفريق مسؤولية النتائج بصورة جماعية.

وضح الفريق المهمات والقرارات التي تحتاج إلى مدخلات الأعضاء. ☐ نعم ☐ لا

الأدوار

ثمة إجراء مناسب ليعرف كل عضو مجالات عمل الأعضاء الآخرين، وإسهامها في عمل الفريق. ☐ **نعم** ☐ **لا**

في الفريق قائد أو عضو يستطيع أن يؤدي كُلًا من الأدوار الأساسية الآتية: ☐ **نعم** ☐ **لا**

تنسيق الإمداد اللوجستي (ترتيب اجتماعات الفريق، والاتصالات في المؤتمرات، ونشاطات أخرى مرتبطة بعمل الفريق). ☐ **نعم** ☐ **لا**

مراقبة المهمات (ضمان بقاء الفريق مركزاً على العمل الذي يجب عليه إتمامه). ☐ **نعم** ☐ **لا**

مسؤولية تسهيل العمليات (التركيز على كيفية استكمال عمل الفريق عبر توجيهه لاستكشاف مقاربات وإستراتيجيات مختلفة). ☐ **نعم** ☐ **لا**

نقل المعلومات بين أفراد الفريق (التأكد من نشر المعلومات المتعلقة بعمل الفريق – المضمون والعمليات - بين أعضائه كلهم). ☐ **نعم** ☐ **لا**

الدفاع عن الفريق (شخص من خارج الفريق من مصلحته نجاح الفريق، ومستعد للمساعدة في تأمين الموارد الضرورية، والتغلب على الحواجز المؤسسية/التنظيمية، وتقديم التوجيه والإرشاد فيما يتعلق بكيفية مقاربة عمل الفريق وإنجازه) ☐ **نعم** ☐ **لا**

تنسيق التقنية (معرفة/وقدرة على تدريب أعضاء الفريق على استخدام تقنيات الاتصال المتوافرة للمجموعة، مثل عقد الاجتماعات عبر أجهزة الفيديو والهاتف والإنترنت... الخ) ☐ **نعم** ☐ **لا**

التنسيق الاجتماعي (تلبية الحاجات الاجتماعية للفريق، مثل المساعدة على بناء الثقة والتعاون بين أعضاء الفريق).	☐ نعم ☐ لا
السلطة	
يستطيع الفريق أن يقرر كيف يلبي مطالب المعنيين وأصحاب المصلحة دون أن يتلقى تفويضاً سابقاً خاصاً بذلك.	☐ نعم ☐ لا
يستطيع الفريق أن يقرر الأعمال التي يقوم بها، والوقت المناسب لذلك، دون أن يتلقى تفويضاً سابقاً خاصاً بذلك.	☐ نعم ☐ لا
يستطيع الفريق أن يقرر هل يغير إستراتيجيته وأساليبه، إذا دعت الضرورة، لتلبية مطالب المعنيين وأصحاب المصلحة دون أن يتلقى تفويضاً سابقاً خاصاً بذلك.	☐ نعم ☐ لا
جداول زمنية	
حُدِّدت مواعيد تسليم نتائج الفريق.	☐ نعم ☐ لا
وضعت للفريق لائحة واضحة تضم مواعيد التسليم، والمهلة الأخيرة، وغير ذلك من العلامات الأساسية الأخرى.	☐ نعم ☐ لا
هناك توجيهات إرشادية صارمة لإدارة مشروع الفريق.	☐ نعم ☐ لا
أنظمة التعلم وقياس الأداء	
هنالك نظام قياس محدد ومعقول للأداء من أجل تقدير التقدم، وتقديم التغذية الراجعة، وتخصيص المكافآت.	☐ نعم ☐ لا
فيما يتعلق بالمكافآت المالية، يخصص أكثر من ٨٠٪ منها لمكافآت الفريق، لا للأفراد.	☐ نعم ☐ لا
يخطط الفريق للاحتفال بمناسبة إنجاز مشروعه.	☐ نعم ☐ لا

هنالك عملية مناسبة للتقويم والتشارك مع قادة الفرق الأخرى فيما يتعلق بالدروس التي تعلمها الفريق من المشروع. ☐ نعم ☐ لا

كفاءات قادة الفرق وأعضائها ومهاراتهم

لكي يحقق الفريق المشتت النجاح، يجب أن يضم الأكفاء والمؤهلين (الذين اختيروا للمهارات والميزات والسمات التي تؤثر في عمل الفريق)، ويكون حجمه مناسباً (يضم عدداً كافياً من الأعضاء لإنجاز العمل، ولكن دون أن تتكرر الأدوار والمسؤوليات). ويشمل أعضاء الفريق الأشخاص الأساسيين في الفريق، والموظفين الذين يشكل عملهم امتداداً لعمل الفريق، وشركاء أو خبراء أو داعمين من خارج الفريق يمكن تجنيدهم عند الحاجة.

يتصف أعضاء الفريق المشتت بأنهم:

قادرون على العمل في بيئة الفريق الجماعية. ☐ نعم ☐ لا

قادرون على الانطلاق ذاتياً، ويعتمدون على التوجيه الذاتي. ☐ نعم ☐ لا

تدفعهم عوامل محفزة قوية. ☐ نعم ☐ لا

قادرون على تحمل المفاجآت غير المتوقعة. ☐ نعم ☐ لا

منفتحون على التجريب والاختبار. ☐ نعم ☐ لا

يتمتعون بحب الاستطلاع والاستكشاف. ☐ نعم ☐ لا

يسعون وراء المعلومات ذات الصلة. ☐ نعم ☐ لا

مستعدون لتعلم تقنيات جديدة. ☐ نعم ☐ لا

قادرون على القيام بأدوار متعددة وراغبون في ذلك. ☐ نعم ☐ لا

قادرون على المشاركة في القيادة وأخذ دور القيادة مراراً في مسار عمل الفريق. ☐ نعم ☐ لا

يستطيعون تفهم وجهات نظر الآخرين. ☐ نعم ☐ لا

يستمتعون بالعمل التعاوني. ☐ نعم ☐ لا

يصغون بدقة. ☐ نعم ☐ لا

مستعدون لركوب المجازفة. ☐ نعم ☐ لا

يستطيعون الاعتماد على أفكار الآخرين. ☐ نعم ☐ لا

يتكيفون مع الثقافات المتعددة. ☐ نعم ☐ لا

التقنية والاتصالات

يستخدم الفريق المشتت الناجح مزيجاً من وسائل الاتصال الإلكترونية، ليحافظ على روابط اتصال فائقة بين أعضائه. وهذه الروابط تمكن التفاعلات – التي تنتج العلاقات وتحافظ عليها.

تمتلك مؤسستك التقنيات المناسبة الآتية لدعم الفرق المشتتة:

الهاتف. ☐ نعم ☐ لا

البريد الإلكتروني. ☐ نعم ☐ لا

الفاكس. ☐ نعم ☐ لا

البرمجيات التي تستخدمها المجموعات (مثل، لوتس نوتس). ☐ نعم ☐ لا

شبكة داخلية. ☐ نعم ☐ لا

الإنترنت. ☐ نعم ☐ لا

إمكانيات عقد الاجتماعات بواسطة أجهزة الاتصالات. ☐ نعم ☐ لا

إمكانيات عقد الاجتماعات بواسطة أجهزة الفيديو. ☐ نعم ☐ لا

تدرك أنت وفريقك أن دعم الشبكة الداخلية وشبكة الإنترنت يمكن أن يُستخدم في:

إدارة الوثائق.	☐ نعم ☐ لا
جدولة مواعيد المجموعة.	☐ نعم ☐ لا
إدارة المشروع.	☐ نعم ☐ لا
الاتصال.	☐ نعم ☐ لا
إدارة المعرفة.	☐ نعم ☐ لا
إذا لم يستطع الفريق أن يجتمع وجهاً لوجه أثناء مرحلة الانطلاق، فإن هناك نظاماً فاعلاً من الوسائل السمعية البصرية (عقد الاجتماعات بواسطة أجهزة الاتصالات أو الفيديو) يمكن استخدامه في هذه المرحلة الحاسمة.	☐ نعم ☐ لا
ربط مركز قيادة الفريق بعناوين البريد العادي والإلكتروني، إضافة إلى الهاتف والفاكس.	☐ نعم ☐ لا
تستطيع الاتصال بأعضاء الفريق كلهم (عبر الهاتف، والفاكس، والبريد الإلكتروني، والبريد العادي).	☐ نعم ☐ لا
جمعتَ معلومات تدرج حسب الأولوية وسيلة الاتصال المفضلة لكل عضو.	☐ نعم ☐ لا
يستطيع الأعضاء الوصول إلى المعلومات كافة التي لها علاقة بدعم غاية الفريق وتحقيق أهدافه.	☐ نعم ☐ لا
سيتم تقاسم وسائل اتصالات الفريق بوصفها عاملاً مساعداً لإدارة المشروع وتوجيه الأعضاء الجدد.	☐ نعم ☐ لا
سيكون الأعضاء قادرين على اتخاذ قرارات سريعة وتنسيق أعمالهم نتيجة لعملية توزيع المعلومات.	☐ نعم ☐ لا
هنالك دعم لمساعدة الأعضاء على تعلم كيفية استخدام وسائل الاتصال الإلكترونية المتوافرة للفريق.	☐ نعم ☐ لا

الاجتماع أول مرة

لا شيء يعادل في الأهمية الاجتماع الأول للفريق المشتت. فالفريق الذي يفصل بين أعضائه الزمن والمسافة والثقافة، ليس لديه سوى منفذ محدود لتوضيح الأهداف، وبناء علاقات الصداقة بين الأعضاء، وضمان التزامهم بالفريق. يجب أن يركز قائد الفريق المشتت انتباهاً خاصاً على كيفية التخطيط للاجتماع الأول وإدارته.

يجب أن يعقد الاجتماع الأول للفريق وجهاً لوجه، إن أمكن. ومن المستبعد أن يمتلك قائد فريق مشتت مؤسس حديثاً الموارد الضرورية لجمع الأعضاء معاً في مناسبة ترفيهية مكلفة ومعقدة لبنائه. إلا أن إمكانية جمع أعضاء الفريق معاً لعقد لقاء تعارف بسيط تقع على الأرجح في متناول معظم قادة الفرق، إن لم نقل كلهم. وفي هذه الحالة، من الممكن أن تبتكر اجتماعاً تمهيدياً فاعلاً، يناقش فيه الأعضاء القضايا المتعلقة بعملهم معاً، وكيف يتناسب عملهم مع أهداف المؤسسة، وكيف يمكن أن يتفاعلوا بأسلوب أكثر تأثيراً وفاعلية.

سيكون للاجتماع الأول الفاعل تأثير إيجابي على الاجتماعات اللاحقة، المباشرة أو بواسطة أجهزة الاتصال الإلكترونية، لأنه يُعبِّد الطريق للتعاون. فعندما يتعرف الأعضاء أحدهم إلى الآخر شخصياً، يسهل عليهم تبادل الاعتماد والدعم. وإذا تمكن أعضاء الفريق المشتت من اللقاء شخصياً في اجتماعه الأول، فسيقل احتمال تأثر عمله سلباً باختلاف المناطق الزمنية. ومن الأرجح أن يختلف الأعضاء الذين تمتعوا بفرصة اللقاء الشخصي على أمور إستراتيجية لا شخصية، وهذا يفيد في أداء الفريق أيضاً. إن الاختلاف على كيفية التصدي للتحديات وإنجاز المهمات يمكن في الواقع أن يبتكر مزيداً

من الأفكار ووجهات النظر الجديدة، لكن النزاعات الشخصية يمكن أن تجعل الفريق أقل فاعلية؛ لأن الانتباه قد صُرف عن العمل ووجّه نحو التزاحُم والعدائية. وتعد إدارة تلك النزاعات مهارة مهمة يجب أن يمتلكها قادة الفرق، إلا أن المسافة والاختلاف يجعلان النزاعات الشخصية صعبة الحل.

لعقد الاجتماعات اللاحقة، فكِّر بهذه التوصيات الإضافية:

اختر تقنية صحيحة تناسب غرض الاجتماع. مثلاً، إذا كان الغرض تقاسم المعلومات، فقد لا يكون مُهماً أن يشارك الأعضاء كافة في الوقت نفسه، وتستطيع أن تحصل على الإجابات التي تريدها عبر البريد الإلكتروني. أما إذا مثل الوقت عاملاً حاسماً، فأنت بحاجة إلى استخدام تقنية الزمن الحقيقي (real time tech)، مثل عقد الاجتماعات بواسطة أجهزة الفيديو، أو الهاتف، أو الإنترنت. حاول اختيار أسهل حل تقني - فهدف التقنية خدمة الفريق لا الهيمنة عليه. لا تُجرب تقنية جديدة أثناء جلسة مهمة يمثل فيها الوقت عاملاً حاسماً. بل اختبر التقنية الجديدة بنفسك قبل أن تُخضِع الفريق لها.

خُذ المناطق الزمنية بعين الاعتبار عند جدولة اجتماع الفريق المشتت. يمكن لذلك أن يخدعك إذا كان أعضاء الفريق المشتت في أمريكة الشمالية، وأوروبة، وآسية مثلاً. فإذا لم تستطع أن تتجنب الطلب من أحد الأعضاء حضور اجتماع في منتصف الليل، اعمل على ترتيب جدول الأعمال بأسلوب متناوب، بحيث لا يعاني العضو نفسه من سوء التوقيت دوماً.

أدرك حقيقة أن بعض الأعضاء ربما لا يشاركون بصورة كاملة. فالوضع الاجتماعي، والثقافة، ومشكلات اللغة، وفوارق التوقيت، والمسافة يمكن أن تجعل المشاركة الكاملة صعبةً على بعض الأعضاء. تأكد من فهم الفريق لفكرة أنَّ من المنتظر مشاركة الجميع، واعثر على طرق بديلة للمشاركة عند الضرورة.

قيادة الفريق المشتت

تمتلك الفرق الفاعلة هدفاً واضحاً، وبنية تمكين للفريق، ودعماً مؤسسياً قوياً، وعلاقات داخلية متينة، وعلاقات خارجية أقيمت بعناية، وإدارة فاعلة للمعلومات. تعد هذه السمات ضرورية لكلا النوعين من الفرق المحلية والمشتتة. ولكن حتى إن كانت لديك خبرة طويلة في قيادة الفرق على المستوى المحلي، فإن تحمل مسؤولية الفريق المشتت تثير تحدياتٍ استثنائية صعبة. فما إن يؤسَّس الفريق المشتت، حتى يحتاج القائد الذي يريد ضمان نجاح الفريق إلى أن يُركز على ثلاث سماتٍ محددة للعمل الجماعي: التشارك في الاتصالات والمعلومات، وصنع القرار، وحل النزاع.

التشارك في الاتصالات والمعلومات

تتطلب الفرق المشتتة مزيداً من المعلومات والاتصالات مقارنة بالفرق المحلية. ويركز قائد الفريق المشتت انتباهاً خاصاً على الاتصالات الرسمية وغير الرسمية. ساعد فريقك في الاتفاق على خطوط الاتصال، وتوقيته، وأسلوبه. صمم طريقة يستطيع بواسطتها الفريق توثيق اتصالاته وتخزينها بحيث يوجد تاريخاً للفريق. ويستطيع الفريق المشتت أن يستخدم أي عدد من وسائل الاتصال، مثل البريد الإلكتروني، والبرمجيات التي تمكن من صنع القرار الجماعي، وأجهزة الفيديو والهاتف المستخدمة في عقد الاجتماعات (عن بعد). ويجب أن يفهم أعضاء فريقك المشتت قدرات كل وسيلة اتصال، وتلك التي تناسب مهمة تقاسم المعلومات على أفضل وجه. ويجب أن يحدد الفريق عدداً من الإرشادات التوجيهية والإجراءات العملية لاستخدام هذه الوسائل.

ورقة عمل: مخطط اتصالات الفريق المشتت

صمم ورقة عمل مشابهة للورقة اللاحقة بوصفها سجلاً لنشاط للفريق. واستخدمها لتحدد أنواع المعلومات التي يجب نقلها إلى أعضاء الفريق وتقاسمها بينهم. في عمود الموضوع، صنف الموضوعات المختلفة التي يجب نقلها إلى أعضاء الفريق. قدم مثالاً عن الموضوع وسجِّله في عمود الأمثلة. حدد أولويةً للموضوع باستخدام المقياس الظاهر في أسفل ورقة العمل وسجِّله في عمود الأولويات. أخيراً، حدِّد التقنية التي ستُستخدم في نقل المعلومات والاستجابات لها، مستخدماً القائمة الواردة في أسفل ورقة العمل، وسجِّل ذلك في عمود التقنية.

نقدم فيما يأتي عينة لكيفية تجاوب الفريق المشتت. استخدمها لتبتكر ورقة عمل لفريقك الخاص.

الموضوع	المثال	الأولوية	التقنية (إرسال واستجابة)
اجتماع	جدولة الاجتماع	وسطى	بريد إلكتروني
قرار	بحاجة إلى مدخلات قبل اتخاذ القرار النهائي	وسطى-عليا	بريد إلكتروني أو هاتف
مشكلة مع الزبون	زبون غير راضٍ عن طلب الشراء	مُلِحة	هاتف
تغييرات في الموظفين	تعيين مدير تنفيذي جديد	(لا حاجة إلى الاستجابة)	بريد إلكتروني أو بريد بين مكاتب المؤسسة.

(مفتاح قائمة) الأولوية•
مُلحة – استجابة فورية
أوَلوية عليا – استجابة ضمن ٢٤ ساعة
أولوية منخفضة – استجابة بين مكاتب في مدة أسبوعين
لا حاجة إلى الاستجابة
• عدل هذه القائمة لتناسب الاحتياجات الخاصة بفريقك

خيارات التقنية•
وجهاً لوجه
هاتف أو بريد صوتي أو فاكس
بريد إلكتروني أو برمجيات الاتصال الجماعي، بريد المؤسسة أو بريد عادي
اجتماع الفريق (وجهاً لوجه أو بشكل آخر)
•عدل هذه الخيارات لتناسب الاحتياجات الخاصة بفريقك

ستساعدك ورقة العمل اللاحقة على مراجعة خيارات الاتصال لفريقك المشتت والتخطيط لها. استخدمها في كُل مرةٍ تضم عضواً جديداً أو تستبدل عضواً قديماً، وفي كل مرة تضيف وسيلة اتصال أو تستبدلها، واستخدمها دورياً أيضاً لتضمن أن أعضاء الفريق كلهم يدركون الخيارات المتوافرة.

صُنع القرار

سواء تمت ممارسة العمل الجماعي محلياً أو عالمياً، فإنه يختزل في عمل الأعضاء معاً لاتخاذ القرارات. تمتلك الفرق المتميزة بالأداء المتفوق عمليات مناسبة لاتخاذ قرارات فاعلة. فهي تعرف متى يحتاج الفريق بأكمله إلى اتخاذ قرار، ومتى يستطيع قائد الفريق أو مجموعة صغيرة داخل الفريق اتخاذه. ويفهم الأعضاء القرارات الصادرة ويتقبّلونها؛ لأنهم يفهمون العملية ويتقبلونها. لكن هذه العمليات لا تأتي من فراغ. فتسهيل اتخاذ القرار الفاعل على فريق يمثل تحدياً رئيساً لكل قائد فريق. وعندما يتعلق الأمر بقيادة فريق مشتت، يصبح ذلك التحدي معقداً إلى أقصى حد بسبب صعوبة لمّ شمل الفريق.

إن التباعد بسبب المسافة والزمن والثقافة يجعل بناء فهمٍ لعملية اتخاذ القرار في الفريق وإجماع عليها أكثر صعوبة. فإذا احتاج الفريق إلى اتخاذ قرار معين، رُبما يؤجل ذلك القرار لأنه يتطلب تخطيطاً لعقد اجتماع افتراضي أو جمع الأعضاء معاً وجهاً لوجه. وإذا اتخذ قائد الفريق أو مجموعة أصغر من الأعضاء قراراً، فمن الممكن أن يفهم بطريقة خاطئة بسبب الفروق الثقافية أو اللغوية.

ستساعدك ورقة العمل اللاحقة على بناء عملية اتخاذ قرار لفريقك المشتت. استخدمها مع فريقك لتنظيم كيفية اتخاذ قرارات معينة وتبليغها

للأعضاء. راجع ورقة العمل هذه دورياً لتتأكد أن الأعضاء كافة يفهمون كيف يتخذ الفريق القرارات وينقلها ويدركون ذلك.

حل النزاع

يواجه الفريق المشتت حتماً بعض أنواع النزاعات الشخصية بين أفراده. وهو بذلك يشبه أي فريق محلي. ولكن بالاعتماد على كيفية إدارة النزاع (أو عدم إدارته) يمكن أن يكون التأثير على فاعلية الفريق سلبياً أو إيجابياً. فبالنسبة للفرق المشتتة يصعب التصريح بالنزاع علناً وطرحه للنقاش ومعالجة الأسباب التي تؤدي إليه؛ لأن المسافة والزمن، وربما الاختلافات الثقافية تفصل بين أعضائه. وفي غياب اللقاءات المباشرة وجهاً لوجه، التي تتمتع بها الفرق المحلية، يمكن أن يبقى النزاع في الفريق المشتت خفياً أو يتفاقم ويخرج عن نطاق السيطرة.

ورقة عمل: اتخاذ القرار في الفريق المشتت

صمم ورقة عمل مشابهة للورقة اللاحقة بوصفها سجلاً لنشاط الفريق. استخدمها لتحدد قرارات معينة سيتخذها الفريق، وأنواعاً أكثر عمومية من القرارات التي من المرجح أن تصدر، ومن المسؤول عن اتخاذ القرار، وهل يحتاج القرار إلى مشاركة مع الفريق، وفي هذه الحالة، كيف ستتم المشاركة (مع أعضائه أو مع أشخاص من خارج الفريق). في عمود القرار، أدرج الأنواع المختلفة للقرارات كافة التي سيتم اتخاذها. اذكر مثالاً عن القرار وسجِّله في عمود «المثال». قرر من الذي سيكون مسؤولاً عن اتخاذ القرار باستخدام مفتاح القائمة في أسفل ورقة العمل. سجل الشخص المسؤول في عمود «صانع القرار». وأخيراً حدد الطريقة التي سيبلغ فيها فريقك القرار، بالعودة من جديد إلى مفتاح القائمة في أسفل ورقة العمل، واجمع الاستجابات. ثم سجل الاستجابة في عمود «الإبلاغ».

نقدم فيما يأتي نموذجاً عن كيفية استجابة الفريق المشتت. استخدمه لتبتكر ورقة عمل لفريقك الخاص:

الموضوع	المثال	الأولوية	التقنية (إرسال واستجابة)
اجتماع	جدولة الاجتماع	وسطى	بريد إلكتروني
قرار	بحاجة إلى مدخلات قبل اتخاذ القرار النهائي	وسطى-عليا	بريد إلكتروني أو هاتف
مشكلة مع الزبون	زبون غير راضٍ عن طلب الشراء	مُلِحة	هاتف
تغييرات في الموظفين	تعيين مدير تنفيذي جديد	(لا حاجة إلى الاستجابة)	بريد إلكتروني أو بريد بين مكاتب المؤسسة.

صانع القرار*

قائد الفريق

قائد الفريق مع مدخلات من الفريق

قائد الفريق مع أعضاء مختارين الفريق كله

فرد من أعضاء الفريق

بتوجيه من الإدارة العليا

*عدّل هذه الشخصيات لكي تنسجم مع الاحتياجات الخاصة بفريقك.

تبليغ القرار*

اجتماع للفريق وجهاً لوجه

اتصال هاتفي أو بريد صوتي

بريد إلكتروني أو أجهزة البرمجيات الجماعية

اجتماع افتراضي للفريق.

لا حاجة لأي تبليغ

*عدّل هذه التوصيفات لتنسجم مع الاحتياجات الخاصة بفريقك

بوصفك قائداً للفريق، يمكن أن تكون الشخص الوحيد القادر على التصدي لأي نزاعٍ متفاقم والعمل على حله. ومن مسؤولياتك الانتباه إلى الأفكار المتطورة التي يتبناها الفريق بشأن التصدي للنزاع وتوجيه منحاه عند الضرورة، وذلك عبر الطلب من أعضاء الفريق معاينة كيف أفادت -أو أضرت- أساليبهم في التعامل مع الخلافات أداء الفريق. وبمراجعة الأسباب العامة للنزاع مع فريقك، وبتصميم إجراءٍ عملي لإدارة النزاعات فور حدوثها، تستطيع تقليص تأثير العواقب السلبية للنزاع وإبراز نتائجه الإيجابية.

ستساعدك ورقة العمل اللاحقة على تكوين وعي بالنزاعات بين أعضاء الفريق، ويمكنها أن توجههم نحو إجراءات عملية تقلل من حدة الخلافات العقيمة وتحلها. راجعْ ورقة العمل هذه بصورة دورية بحيث يطور فريقك وجهات نظره وعمليات إدارة النزاع.

ورقة عمل: إدارة النزاع في الفريق المشتت

أولاً، هل ناقش أعضاء الفريق مشاعرهم بشأن النزاع؟ من أجل توجيه العملية، استخدم ورقة عمل مشابهة للورقة الآتية. اطلب من الأعضاء تسجيل استجاباتهم في فقرة «آراء عن النزاع». ثم تحديد أنواع شائعة من النزاعات ووصف تجاربهم في تلك الحالات (ليس بالضرورة أثناء العمل في الفريق الحالي). يمكنهم أن يستخدموا عمودَيّ «نوع النزاع» و«التجربة» ليسجلوا استجاباتهم. الخطوة اللاحقة هي اتفاق الفريق على نوع النزاع الذي سيتصدى له الفريق بصورة جماعية، والنوع الذي يجب حله فردياً. على من تقع مسؤولية التصدي لكل نوع من النزاع؟ هل سجل الأعضاء استجابة الفريق في عمود «مسؤولية الحل»

آراء عن النزاع

أفضل شعور راودني فيما يتعلق بالنزاع كان حين......

أسوأ شعور أصابني فيما يتعلق بالنزاع كان حين......

نوع النزاع	التجربة	مسؤولية الحل
حقائق. آراء متباينة أو تفسيرات متعارضة للحقائق يمكن تحديدها وتوكيدها وحلها.		
أهداف وتكتيكات وإستراتيجية. آراء متضاربة عن عمليات ونتائج يمكن تحديدها ومناقشتها والتفاوض بشأنها.		
أولويات شخصية مفضلة. اختلافات في المقاربة ووجهات النظر والمُثُل يمكن تحديدها والتصدي لها وفهمها والتفاوض بشأنها.		
القيم. يمكن للقيم الشخصية المتعارضة والراسخة ألا تظهر على السطح وتكون صعبة الحل.		

الفرق المشتتة

التحديات التي تواجه القيادة في عالمٍ مترابط الأجزاء

تغيرت الطرق التي تدير بها المؤسسات أعمالها التجارية تغيراً جذرياً، حيث انتقلت من المشروعات المحلية والإقليمية إلى الأسواق العالمية. وتصل التقارير عن مدى التقدم في العمل من المناطق البعيدة في الزمن الحقيقي. أما المعلومات فهي العملة الرائجة. ومكنت تقنيات الاتصالات والحاسوب من حدوث هذا التغير في العالم وشجعته، وسيجد العمال وقادة الفرق والمديرون التنفيذيون أن بالإمكان -أكثر من أي وقت مضى- استدعاءهم للتعاون مع زملاءٍ لهم في أي ركن من أركان العالم. يفترض عالمٌ كهذا أن الفرق يمكن أن تصبح كيانات عالمية، وتقدم المستوى الرفيع من الأداء والإبداع نفسه الذي تتوقعه المؤسسات من الفرق المحلية التقليدية.

تشير أوجه الشبه بين الفرق المشتتة والمحلية إلى قدرة المؤسسات وقادة الفرق على استخدام المعرفة السابقة عن الفرق لتكوينها وإدارتها بنجاح. إلا أن قيادة الفريق المشتت تمثل تحديات فريدة من نوعها. فإذا لم تكن المؤسسات على يقين من سبب/ وكيفية استخدام الفرق المشتتة، أو إذا لم تملك الموارد الكافية لرفد تلك الفرق بما يناسبها من تقنيات وأشخاص وتدريب، فإنها لن تحقق الطاقات الكامنة في هذه الوحدات التعاونية.



كتب مقترحة للقراءة

Harrington-Mackin, D. (1994). *The team building tool kit: Tips, tactics, and rules for effective workplace teams.* New York: American Management Association.

Lipnack, J., & Stamps, J. (2000). *Virtual teams: People working across boundaries with technology.* New York: Wiley.

Prince, D. W., & Hoppe, M. H. (2000). *Communicating across cultures.* Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Sessa, V. I., Hansen, M. C., Kossler, M. E., & Prestridge, S. (2001). Dispersed teams need to get off on the right foot. *Leadership in Action, 21*(2), 14–18.

Sessa, V. I., Hansen, M. C., Prestridge, S., & Kossler, M. E. (1999). *Geographically dispersed teams: An annotated bibliography.* Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.



خلفية

عمل مركز القيادة المبدعة (CCL)، منذ عام 1990، مع عديد من المؤسسات والفرق عبر مبادراته التعليمية. أما الهدف من هذه المبادرات فهو مساعدة المشاركين على تطوير مهارات إدارة الفريق عبر الاختبار والتجربة مع التطبيقات العملية المركزة على الفريق. تقدم هذه التجارب التطويرية معلومات مرتكزة على الأبحاث فيما يتعلق بكيفية عمل الفرق المتفوقة في الأداء. وهي تشمل مجالاتٍ مثل اختيار أعضاء الفريق، والاختلافات الثقافية في الفرق، وحل الصراعات في الفريق.

وإضافة إلى توفير البرامج التعليمية المركزة على الفريق والتدخلات المناسبة، أطلق مركز القيادة المبدعة (CCL) في عام 1996 مشروعاً بحثياً عن عمل الفرق المشتتة جغرافياً وأدائها. ومنذ عام 1997 قدم عديد من أعضاء الهيئة التدريسية في المركز نتائج اكتشافاتهم وتحليلاتهم في مؤتمرات ومطبوعات متنوعة. ويتابع المركز تطوير فهمه للفرق – كيف يمكن قيادتها بمزيد من الفاعلية، وكيف يمكنها تحقيق الأهداف المؤسسية على أفضل وجه، وكيف يمكن تأسيسها ورعايتها للحصول على أفضل النتائج. أما هدفه فهو نقل ذلك الفهم إلى قادة الفرق ومؤسساتهم بحيث يستطيع الفريق أن يلبي توقعات الأداء وربما يتجاوزها.



ملخص للنقطة الأساسية

في الفريق المشتت أعضاء لا يقيمون في المكان نفسه؛ فهم يأتون من بلدان، وثقافات، ومناطق زمنية مختلفة.

وتحتاج الفرق المشتتة -مثل الفرق المحلية- إلى تخطيط سليم ومدروس لبنيتها وتصميمها، وتكوين مناسب، وعمل جماعي، وثقة. إلاَّ أنَّ هناك اختلافات عميقة بين الفرق المشتتة والمحلية، ويجب أن يركز قادة الفرق المشتتة انتباهاً خاصاً على تلك الاختلافات من أجل استثمار مزايا الفرق المشتتة مع التخفيف من مثالبها وحدة أضرارها.

قبل إطلاق الفريق المشتت، من المهم تقويم استعداد المؤسسة لدعمه. ويحتاج الفريق المشتت كي ينجح، إلى تخطيط شامل ودعم كافٍ. ويجب أن يكون لديه غرض محدد، وأهداف وغايات واضحة وقابلة للقياس، ومهمات يتطلب إنجازها أن يعمل الأعضاء معاً. ويجب أن تحدد السلطة والأدوار بأسلوب متأن ودقيق، وأن تتوافر جداول زمنية وقياس للأداء وأنظمة للتعلم. ويجب أن يضم الفريق الأشخاص المناسبين وأن يكون بالحجم المناسب. كما أن وجود التقنيات للحفاظ على الاتصال بين الأعضاء أمرٌ أساس.

إذا قررت أن مؤسستك جاهزة لإطلاق فريقٍ مشتت، فإن الخطوة اللاحقة هي أن تخطط بتأنٍ لاجتماعه الأول. يجب أن يكون الاجتماع الأول وجهاً لوجه، إن أمكن، بهدف منح الفرصة للأعضاء ليتعارفوا شخصياً، وبذلك تعبِّد الطريق لتعاونهم.

حالما يطلق الفريق المشتت، يجب تأكيد ثلاث سمات محددة للعمل الجماعي: التشارك في الاتصالات والمعلومات، وصنع القرار، وحل النزاع.

ونظراً لأن الاتصالات الفاعلة مهمة جداً للفريق المشتت، يجب أن يفهم كل عضو قدرات وسائل الاتصالات، وتلك المناسبة منها لمهمة المشاركة في المعلومات. إن تسهيل اتخاذ قرار فاعل يشكل تحدياً معقداً لقائد الفريق المشتت؛ ويجب على الفريق تنظيم عملية اتخاذ القرارات وتبليغها للأعضاء. وبما أن الفريق المشتت يواجه حتماً -تقريباً- نوعاً من أنواع الصراع بين أفراده، يجب أن يوجه القائدُ الفريقَ في تصميم إجراءٍ عملي لإدارة الصراع فور حدوثه.

تمثل الفرق المشتتة تحدياتٍ فريدة من نوعها. ويجب على المؤسسات أن تحضر لها وتدعمها بطريقة صحيحة لتحقق طاقتها الكامنة كاملة.



سلسلة المدير الممارس

كيف تجعل الإبداع عملياً

دليل الأفكار العملية

ستان جريسكيفيتش

سيلفستر تايلور

نقلته إلى العربية

د. نشوى ماهر كرم الله



مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم
MOHAMMED BIN RASHID
AL MAKTOUM FOUNDATION

العبيكان
obeikan

رسالة مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم

عزيزي القارئ:

فـي عصر يتسـم بالمعرفة والمعلوماتية والانفتاح على الآخر، تنظر مؤسسة محمـد بـن راشد آل مكتـوم إلى الترجمـة على أنهـا الوسيلة المثلـى لاستيعاب المعـارف العالميـة، فهي من أهـم أدوات النهضة المنشـودة، وتؤمن المؤسسة بـأن إحياء حركة الترجمة، وجعلها محركاً فاعلاً من محركات التنمية واقتصاد المعرفة في الوطن العربي، مشروع بالغ الأهمية، ولا ينبغي الإمعان في تأخيره.

فمتوسط مـا تترجمه المؤسسات الثقافيـة ودور النشر العربية مجتمعة، في العام الواحد، لا يتعدى كتاباً واحداً لكل مليون شخص، بينما تترجم دول منفردة في العالم أضعاف ما تترجمه الدول العربية جميعها.

أطلقـت المؤسسة برنامج (ترجم)، بهدف إثراء المكتبة العربية بأفضل ما قدّمه الفكر العالمي من معارف وعلوم، عبر نقلها إلى العربية، والعمل على إظهار الوجه الحضاري للأمة عن طريق ترجمة الإبداعات العربية إلى لغات العالم.

ومن التباشير الأولى لهذا البرنامج إطلاق خطة لترجمة ألف كتاب من اللغات العالمية إلى اللغة العربية خلال ثلاث سنوات، أي بمعدل كتاب في اليوم الواحد.

وتأمـل مؤسسـة محمـد بـن راشـد آل مكتوم فـي أن يكـون هـذا البرنامج الإستراتيجـي تجسيـداً عمليـاً لرسالـة المؤسسـة المتمثلة في تمكيـن الأجيال القادمـة من ابتكار وتطوير حلول مستدامـة لمواجهة التحديات، عن طريق نشر المعرفـة، ورعاية الأفكار الخلاقة، التي تقود إلـى إبداعات حقيقية، إضافة إلى بناء جسور الحوار بين الشعوب والحضارات.

للمزيد من المعلومات عن برنامج (ترجم) والبرامج الأخرى المنضوية تحت قطاع الثقافة، يمكن زيارة موقع المؤسسة: www.mbrfoundation.ae

عن المؤسسة:

انطلقت مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم بمبادرة كريمة من صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس دولة الإمارات العربية المتحدة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي، وقد أعلن صاحب السمو عن تأسيسها، لأول مرة، في كلمته أمام المنتدى الاقتصادي العالمي في البحر الميت - الأردن في أيار/ مايو 2007. وتحظى هذه المؤسسة باهتمام ودعم كبيرين من سموه، وقد قام بتخصيص وقفٍ لها قدره 37 مليار درهم (10 مليارات دولار).

وتسعى مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم - كما أراد لها مؤسسها - إلى تمكين الأجيال الشابة في الوطن العربي من امتلاك المعرفة وتوظيفها بأفضل وجه ممكن لمواجهة تحديات التنمية، وابتكار حلول مستدامة مستمدة من الواقع، للتعامل مع التحديات التي تواجه مجتمعاتهم.



كيف تجعل الإبداع عمليًا؟



دليل الأفكار العملية

كيف تجعل الإبداع عمليًا؟

تأليف

ستان جريسكيفيتش وسيلفستر تايلور

نقلته إلى العربية

د. نشوى ماهر كرم الله

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم
MOHAMMED BIN RASHID AL MAKTOUM FOUNDATION

العبيكان
obeikan

Original Title
AN IDEAS INTO ACTION GUIDEBOOK
Making Creativity Practical
Innovation That Gets Results
Stan Gryskiewicz and Sylvester Taylor

ISBN 978-1-882197-78-1

Published by: Center for Creative Leadership. Post Office Box 26300. Greensboro. North Carolina 27438-6300. (U.S.A.)

ISBN 3 - 680 - 54 - 9960 - 978

الناشر العبيكان Obeikan للنشر

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة الموسى للمكاتب
هاتف 2937574 - 2937581 فاكس: 2937588 ص.ب: 67622 الرمز: 11517

الطبعة العربية الأولى 1430هـ - 2009 م

ح مكتبة العبيكان، 1430هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر
جريسكيفيتش، ستان
كيف تجعل الإبداع عمليا ./ ستان جريسكيفيتش.- الرياض، 1430هـ
40 ص؛ 14 × 21 سم. (سلسلة دليل الأفكار العملية)
ردمك: 3 - 680 - 54 - 9960 - 978
1. التنظيم الإداري 2. التنمية الإدارية أ. ماهر، نشوى (مترجم)
ب. العنوان ج. السلسلة
ديوي 658.406 1430 / 1247

صدرت هذه الطبعة باتفاقية نشر خاصة بين الناشر العبيكان Obeikan و  مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم MOHAMMED BIN RASHID AL MAKTOUM FOUNDATION

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم غير مسؤولة عن آراء المؤلف وأفكاره، وتعبر الآراء الواردة في هذا الكتاب عن وجهة نظر المؤلف وليس بالضرورة عن رأي المؤسسة.

امتياز التوزيع شركة مكتبة العبيكان Obeikan
المملكة العربية السعودية - العليا - تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة
هاتف 4160018 - 4654424 فاكس 4650129 ص.ب 62807 الرمز 11595

توطئة

سلسلة الكتب

دليل الأفكار العملية

تعتمد هذه السلسلة من الكتب على المعرفة العملية التي أنتجها مركز القيادة الإبداعية خلال أكثر من ثلاثين سنة من البحث والأنشطة التعليمية التي جرت بالمشاركة مع مئات الآلاف من المديرين والتنفيذيين. لقد اختلفت شراكة هذه المعرفة عن مثيلاتها في الأقسام الجامعية أو الهيئات المهنية أو المكاتب الاستشارية. والمركز ليس هو مجرد مجموعة من الأفراد المتمرسين (ذوي الخبرة)، على الرغم من أن مؤهلات كوادره تُعد متميزة جداً، وإنما يمكن النظر إليه على أنه مجتمع يشترك أعضاؤه بمجموعة من المبادئ، ويعملون معاً لفهم وإيجاد الاستجابة للتحديات القيادية والتنظيمية.

تهدف هذه السلسلة إلى إمداد المديرين بنصائح خاصة بكيفية إكمال مهمة تنمويَّة، وهي أول تحدٍّ من التحديات التي تواجه القيادة، وهي في سبيلها لتحقيق ذلك.

تحمل هذه السلسلة مهمة المركز التي تهدف إلى تقدم فهم وتنمية وممارسة القيادة لنفع جميع أفراد المجتمع. نحن نعتقد أنك سوف تجد أن هذه السلسلة - «دليل الأفكار العملية»، إضافة مهمة جداً لوسائل وأدوات القيادة.



مُحْتَوِيَاتُ الكِتَابْ

الموضوع **الصفحة**

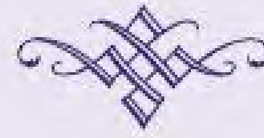


خلاصة تنفيذية

يمكن الاعتراض على الحلول الإبداعية أو الدفاع عنها سعيًا وراء الربحية، لكن أولاً، يجب استجلاء الإبداع. إن أي عملية تستهدف الابتكار من شأنها أن تمد القادة بهذا الأسلوب في حل المشكلات. والهدف من ذلك إيجاد أفكار رفيعة المستوى مناسبة لأداء مهمة معينة؛ مما يعني أن الجماعات والمؤسسات يمكنها تنفيذها بقدر أقل من المخاطرة.

ويتكون العمل في عملية الابتكار المستهدف من أنشطة في خمسة مجالات: صياغة المشكلة بطريقة تساعد في حلها على نحو إبداعي، تعلم الأساليب المختلفة لحل المشكلة وفهمها، تعلم الطرق الابتكارية وفهمها وعلاقتها بحل المشكلة، توليد الأفكار، ثم تقييم تلك الأفكار.

إن الابتكار المستهدف يوفق بين الإبداع والإدارة، فيمكن للمديرين استخدامه لحل المشكلات التي تواجه دعوة مؤسساتهم إلى حلول متجددة للتحديات الراهنة.





ما الإبـداع العمـلي؟

الإبـداع هـو القـدرة علـى إنتـاج أفـكار مبتكـرة، وليس القـدرة على إعـادة إنتـاج أفكار موجودة مـع اختلافات طفيفة وحسـب. إذن ما الإبداع «العملي»؟

بعبارة بسيطة، الإبداع أسلوب لتوليد الأفكار، لاسيما تلك التي تناسب حـل المشكلات المؤسسيـة - أي نوع من «الابتكار المستهـدف» - وفي مراحله الأولى، لا يطلب من القيادة إلا دفع تفكير الفريق لتجاوز الحلول الواضحة؛ فـأي محاولـة لإدارة العملية - فيما عدا تشجيـع الحرية - قد تدمرها. وما إن يقـوم الفريق بتوليد الأفكار، يمكن تقييمهـا مع النظر بعين الاعتبار إلى الجانب العملي لها وغير ذلك من الأمور المهمة.

ويمكـن استخدام عملية الابتكار المستهـدف في تحديد وتوليد وتطبيق أساليـب مبتكرة مختلفـة في مشكلات محددة. وهدف العمليـة إنتاج أفكار رفيعة المستوى تناسب المهمة ويمكن تنفيذها من دون مخاطرة غير محسوبة. ويمكن للمـرء النظر إلى العملية بوصفها سلسلة من الخطوات، على الرغم من وجود قدر كبير من المرونة في الانتقال من خطوة إلى أخرى:

١- قم بصياغة المشكلة صياغة تساعد على حلها بطريقة مبتكرة.

٢- تعلم وافهم الأساليب المختلفة لحل المشكلات.

٣- تعلم وافهم الطرق الإبداعية وعلاقتها بحل المشكلات.

٤- قم بتوليد الأفكار.

٥- قيم تلك الأفكار.



ما أهمية الإبداع العملي؟

تعد المؤسسات المديرين مسؤولين عن النتائج، كما أنها تتوقع من مديريها أفكارًا مبتكرة. وفي هذا المناخ يتطلب النجاح، بل مجرد البقاء، التجديد، والتجديد يقتضي التفكير الابتكاري. لكن ربما يصعب على الأفراد في المؤسسات قبول الإبداع لأن إدارته قد تكون شاقة. فالإبداع يتطلب حرية استكشاف أفكار جديدة؛ في حين تقتضي التحديات المؤسسية حلولاً سريعة. ويتطلب تحقيق التوازن بين تلك الاحتياجات وإجراء التسوية المناسبة قيادة وأساليب مبتكرة.

يمكن لكل مدير ناجح أن يجد حلولاً مبتكرة ومفيدة، ولكي يستمر النجاح، يجب على المديرين أن يبرعوا في حل المشكلات، سواء كانت التحديات المعتادة في العمل بكفاءة أكبر مع قلة الموارد، مثلاً، أو تحديات من نوع غير معتاد مثل إيجاد طريقة جديدة لصياغة المشكلة، أو تحديد منتج أو الدخول بالمؤسسة إلى مجال عمل مختلف. وليست هناك طريقة إبداعية وحيدة هي الأفضل لحل المشكلات، لكن استهداف الابتكار لجعل السيطرة على العملية الإبداعية أمراً ممكنا قابلاً للتوقع، يمكن أن يساعد المديرين على حل المشكلات بطريقة يعتمد عليها و تتم في الوقت المناسب.

إن كل مشكلة مؤسسية هي مشكلة فريدة في تفصيلاتها، و سياق ثقافة المؤسسة، واستعداد مجموعات العمل لاعتناق أفكار الأخذ والعطاء، والدعم الذي تقدمه المؤسسة للبحث عن حلول. والابتكار المستهدف أسلوب يمكّن القادة من إدارة العملية الإبداعية فتأتي الأفكار الجديدة على نحو أسرع ويتم تنفيذها لحل مشكلات بعينها.

وحتى إذا كانت المؤسسة تدعم الابتكار بحماس، فإن العملية الإبداعية لم تجد قط مكانها المناسب في عالم المدير بسهولة، فإنها عملية لا ترتبط دائمًا على نحو واضح بوظيفة الإدارة. فقد كانت تعد دائمًا مسألة جمالية وليست إنتاجية. وكان ينظر إليها باعتبارها ترفًا لا يملكه المديرون. أما اليوم فلا يأخذ هذا المنحى سوى عدد قليل من المؤسسات، فالتغيرات سريعة متلاحقة، والسوق العالمية شديدة التشظي، واندفاع المعلومات لا حد له، ويصعب على أي مؤسسة توقع مطالب العملاء والزبائن، مما يجعل تجاهل ضرورة الابتكار أمرًا مستحيلاً. وإن عملية إعادة تقدير قيمة الإبداع تلك تعده ضمانًا للتجديد على المدى الطويل. فإن القادة الذين لا يستطيعون إثارة الإبداع في الآخرين مع تحقيق النتائج يسلمون ثروة مؤسستهم إلى منافسيهم.

الحقيقة العملية للإبداع

يجب على المؤسسات أن تكتشف طرقًا لتشجيع الإبداع، لأن الحقيقة العملية للإبداع هي أنه يؤدي للنجاح المستقبلي، فالإبداع العملي يوفق بين الإبداع والإدارة، ويرتبط بسياق حل المشكلة، وله أساس في الواقع، ويركز على الإنتاجية. وهو يميز بين أنماط الأفكار الإبداعية، ويعيّن العوامل التي تحدد ترجيح أحد أنماط الإبداع على غيره لكي يكون مثمرًا، ويوفر توجيهات لإنتاج تلك الأفكار، كما يوفر أساليب لتقييمها.

ويتدرب المديرون غالباً على تقليل المخاطرة، وتقدير قابلية التوقع، وهذه أمور مهمة لاستمرار أي مؤسسة على المدى القصير. فالإبداع محفوف بالمخاطر، ولا يمكن توقعه، لكنه أمر جوهري للنجاح المؤسسي على المدى الطويل. ويمكن للمديرين استخدام الابتكار المستهدف لجعل الإبداع عملية أكثر كفاءة في حل المشكلات، وذلك بتوجيهه أقرب للتعامل مع التحديات الحالية للمؤسسة.



كيف تجعل الإبداع عمليًا؟

هنـاك أساليب عديـدة لتوليد الأفكار، واختيـار الأسلوب الذي يصلح لموقـف معين ربما يكون أمـراً مربكاً ويمكن أن يبدأ المديـرون بربط العملية الإبداعيـة بدعوة المؤسسـة إلى الابتكار. فبعضهم يمكنهـم صياغة المشكلة صياغة تشجع على الحل بطريقة ابتكارية، وبعضهم الآخر يتعلم التمييز بين أنمـاط حل المشكلات. ويمكن أن يحدد المديرون أي طريق مبتكر يتوافق مع حـل المشكلة على نحو أفضـل، ويحثوا فرق أو مجموعات العمل الخاصة بهم علـى توليد الأفكار، ثم يقيمـوا تلك الأفكار لاختيار أكثرهـا ترجيحًا لإثمار نتائج مهمة، وهذا هو جوهر الابتكار المستهدف.

صياغة المشكلة

إن المشـكلات والتحديات تعلن عن نفسها للمديرين ولمجموعات العمل بطرق عديدة. فقد تأتي بصورة غير رسمية، مثل المعلومات التي يتم جمعها مـن صندوق الشكاوى والاقتراحات. كما يمكـن أن تأتي من مراقبة مصدر خارجـي، مثل تغيرات السوق، أو انطـلاق منافس جديد. أو ربما تظهر على نحـو رسمي كأن تكون متضمنـة في مهمة أمرت بها المؤسسة. فكر، مثلاً، في المشكلات المتضمنة في هذه التعليمات كما أبلغتها المؤسسة:

- خفض نفقات التصنيع بمقدار ١٠٪.
- البحث عن وسيلة جديدة لاستخدام آلة أو عملية قديمة.
- وضع تصور لعملية التصنيع لدينا بعد خمس سنوات من الآن.
- إيجاد حل للتعارض الذي يؤثر على اثنتين من العمليات المهمة.

إن معرفة التحدي شيء وصياغة المشكلة شيء آخر يمكن أن يكون أكثر تعقيدًا. ولطريقة صياغة المشكلة ولغتها أهمية كبرى لأنها تمهد الطريق للأفكار التي ستسفر في النهاية عن حل. فإن مجرد إصدار أمر رسمي محدد - على سبيل المثال بخفض النفقات بنسبة ١٠٪ - لفريق أو مجموعة العمل لحل المشكلة يقيد التفكير الإبداعي. والأجدى من ذلك هو صياغة المشكلة بوضوح، من دون أحكام قيمية وحلول ضمنية، وبأسلوب النهاية المفتوحة الذي يشجع على تعدد الحلول الممكنة. على سبيل المثال، إذا عهد إليك بحل مشكلة العوائق التي تمنع سهولة الشحن والاستلام في مؤسستك، فليس مجدياً أن تصوغ المشكلة لمجموعتك في صورة «كيف يمكننا أن نجعل عمال التحميل الكسالى يتحركون على نحو أسرع؟» استخدم الأمثلة الآتية كنماذج إرشادية لصياغة المشكلة التي تواجهها مجموعتك حاليًا. فإن صياغة المشكلة بحيث تكون ذات نهاية مفتوحة مع انتقاء كلماتها بعناية يمكن أن تكفي في كثير من الأحيان لتوليد الأفكار المبتكرة التي تحتاجها:

المشكلة أو التحدي المؤسسي	الصياغة الإبداعية لحل المشكلة
خفض نفقات التصنيع بنسبة ١٠٪.	كيف يمكننا خفض التكلفة المرتفعة للتصنيع؟
تصميم عملية تصنيع يمكننا تنفيذها خلال خمس سنوات.	كيف يمكننا تصنيع منتجاتنا على نحو مختلف؟
البحث عن وسيلة جديدة لاستخدام عملية أو آلة قديمة.	كيف يمكننا جني المال من منتج أو عملية قديمة؟

العملية (أ) تنتج ضعف الإنتاج الذي يمكن أن تنتجه العملية (ب) في نوبة عمل واحدة، عالج التعارض الذي يحدث بين هاتين العمليتين المهمتين.	كيف يمكن أن نضاعف الإنتاج بالسرعة نفسها؟

وعن طريق تجنب صياغة المشكلة بصورة تتضمن الحل، نفتح الطريق لوجهات نظر وحلول غير متوقعة. فإن أحد مزايا الحل الإبداعي للمشكلة هي ميله لتوجيه المؤسسة إلى مناطق لم تكتشفها من قبل. وحتى إذا كان أحد الحلول لا يحل المشكلة الراهنة، فإنه يضيف إلى رأس المال الفكري للمؤسسة، وربما يساعد على إنتاج خدمات وعمليات ووجهات نظر ومنتجات جديدة.

فهم أساليب حل المشكلات

تعتمد عملية الابتكار المستهدف طرقًا عديدة لحل أي مشكلة، لأنها تبدأ بعبارة مفتوحة تعبر عن المشكلة، وتشجع الإبداع بلا قيود. و لحسن الحظ، ليس على المديرين البدء بعدد لا حصر له من الحلول. فالأسهل كثيرًا أن يفترضوا أن الحلول تقع في نطاق طريقة بدائية أو اثنتين من أساليب حل المشكلات هما: «الإضافة» و «الانفصال».

أسلوب الإضافة* Incremental: قد تكون الطريقة الأمثل لفهم هذا الأسلوب هي تذكر طريق الإبحار الساحلي الذي اتخذه الأوروبيون ذات يوم إلى الشرق حول القرن الإفريقي: كان هذا الطريق يعني أن الأرض لن تغيب عن السفينة مطلقًا. لقد كان ذلك امتدادًا للرحلات البحرية

* هو أسلوب رياضي يبدأ من نقطة معينة ويتزايد إلى نقطة أو نقاط أخرى محددة – مثلاً من صفر إلى ٩٠ إلى ١٨٠ وهكذا – دون أن يفقد صلته بالنقطة الأصلية. (المترجمة)

الاستكشافية الأولى إلى ساحل غرب إفريقيا. وبالمثل، حين يحتاج الأمر إلى حل مشكلة ما، يختار بعض الناس تحسين الفكرة الأصلية، أو إجراء عملية أفضل، في حين أنهم في الواقع لا يغيرون أسلوبهم الأول. وأسلوب الإضافة هو أكثر أساليب حل المشكلات تقليدية.

أسلوب الانفصال breakaway: قد تكون أفضل طريقة لشرح هذا الأسلوب هي استخدام مثال مجازي آخر، وهذه المرة هو إلهام كريستوفر كولومبس بالإبحار غربًا ليصل إلى الشرق. فقد كانت الرحلات البحرية الأوروبية في القرن الخامس عشر نادرًا ما تبحر بعيدًا عن الأرض، ولم يسمع أحد بالفعل عن رحلات تعبر المحيط، فأي توابل أو ثروة تبرر خوض هذه الأخطار المجهولة؟ وبعض الناس مثل كولومبس يتحدّون تعريف المشكلة، ويخرجون عن إطاره، ويفضلون ألا يعرفوا منذ البداية ماهية الحلول لكي يروا كل شيء بطريقة جديدة. وأسلوب الانفصال هو أقل أساليب حل المشكلات تقليدية.

فهم الاختلاف: من أجل فهم أوضح لمدى اختلاف هذين الأسلوبين في حل المشكلات، تأمل الطرق المختلفة التي عرضها «مكعب روبك» لحل المشكلات. ومكعب روبك هو أحجية على شكل مكعب مكون من ٢٦ مكعبًا صغيرًا ملونًا (بستة ألوان مختلفة) وتؤلف المكعبات الصغيرة الأوجه الستة التي تكوّن المكعب الكبير، وتدور الأوجه كوحدة واحدة على محور. ويتطلب حل الأحجية أن يجعل اللاعب كل وجه من أوجه المكعب بلون واحد (وجه برتقالي وآخر أخضر وهكذا).

يحاول كثير من الناس حل تلك المشكلة بأسلوب الإضافة، فيلفون أجزاء المكعب حتى يصبح لكل وجه لون واحد. ويمكن حل الأحجية، بصفة

عامة، بتدوير الجزء المركزي ٩٠ درجة، والجزء السفلي ١٨٠ درجة وهكذا. لكن أسلوب الانفصال يقدم مجموعة جديدة من الحلول الممكنة. فكثير من الناس قاموا بنزع اللاصق الملون من فوق المكعبات، وأعادوا ترتيبها ولصقها، بحيث يصبح لكل وجه لون واحد. وقام آخرون بكسر المكعب على أجزاء وإعادة تركيبه كحل للأحجية.

إن لدى الناس القدرة على استخدام أي أسلوب منهما لحل المشكلة، ولكل أسلوب مميزاته. فمن دون أسلوب الإضافة كنا سنضطر إلى البدء من الصفر في كل مرة نريد فيها حل مشكلة ما. من ناحية أخرى، إذا افترضنا أن هناك مشكلات تستعصي على الحل، لم نكن لنفكر قط في أفكار مثل القطارات المغناطيسية المعلقة ولا الهوفركرافت*. ومن المفيد أن نتخذ من أسلوب الإضافة أداة اختبار يتم على أساسها تجربة حل أسلوب الانفصال. فالأسلوب المتوازن، الذي يمكن أن ينتبه فيه المدير إلى كلٍ من أسلوبي الإضافة والانفصال ويفكر فيهما، يؤدي إلى أكبر درجات المرونة الإبداعية والحلول الصائبة.

فهم المساحة بينهما: ربما لا يوجد أسلوب إضافة محض، أو أسلوب انفصال خالص في حل المشكلات. فثمة قدر من الجدة في أكثر أشكال أسلوب الإضافة تقليدية، تمامًا مثلما أن هناك لمحة من التقليدية في أكثر أشكال التفكير الانفصالي جموحًا. وتشكل المساحة بين الأسلوبين سلسلة متصلة يمكن أن تنتقل خلالها سبل إبداعية عديدة. ومن أجل تحقيق أكبر قدر ممكن من عملية الابتكار المستهدف، يفيد المديرين التفكير في أربع فئات إبداعية تبين كيف أن كل أسلوب من أسلوبي حل المشكلات يتداخل مع

* مركبات تسير فوق سطح الأرض أو الماء عن طريق تيار هوائي قوي يضخ من تحتها. (المترجمة)

الآخـر. ويمكنهم عندئذٍ تقدير كيف يمكن للسبـل المختلفة أن توجه الإبداع نحو أكثر الحلول إثمارًا.

البحث عن الطريق الإبداعي الصحيح

إن الإبداع بطبيعته لا حدود لاتساعه واتجاهه. ولكن لكي تجعل الإبداع عمليًا، فيجب أن ترى الإبداع يتحرك عبر أربعة طرق مختلفة، ويمر كل منها خلال سلسلة متصلة بين أسلوبي حل المشكلات: - الإضافة والانفصال - في نقاط مختلفة. وتعكس كل طريقة قدرًا مختلفًا من الحرية التي يكتسبها من يحل المشكلة عند بحثه عن حل.

علـى سبيل المثال، تخيل أنك تعمـل في شركة تصنيع منتجات مصممة لتحتـوي منتجات أخرى. وتقـوم الشركة بتشغيل مصنـع ضخم به عشرات الآلات التـي تصنع أكياس الشاي، وتزدهـر الشركة لبعض الوقت. ثم تتغير الأذواق وتفضل الأسواق القهوة، وتكتشف أنت أن شركتك تعمل بكامل طاقتها في إنتاج أكياس الشاي، ولم تنتج الآلات بعد ما يكفي لتعويض تكلفتها. لذلك جاءت نائبة الرئيس المسؤولة عن تصنيع أكياس الشاي إليك، وأنت مدير في قسمهـا، بهذا السؤال البسيط: «لدينا طاقة زائـدة في إنتاج أكياس الشاي، فماذا سنفعل؟» وبناء على هذا السيناريو، ومع تحري عملية الإبداع العملي، يمكن أن تنتقل الحلول بين هذه الطرق الأربعة:

الطريقـة المباشـرة - أقصى درجات أسلوب الإضافـة: تتعامل الحلول التي تمر عبر الطرف الأقرب للأسلوب الإضافي، في السلسلة المتصلة لطرق حـل المشكلات، مع السـؤال مباشرة: ما الذي يمكن تعبئته في أكياس الشاي غـير الشـاي؟ وتميل الإجابات التـي تأتي من فريقـك إلى التركيز على نوع آخـر من الأغذية أو المشروبات، وتشمل الأمثلـة أكياساً تحتوي على القهوة،

ومشروبات الفواكه والسكر والتوابل. وكل هذا يختلف عن الشاي، لكن الكيس يؤدي وظيفته كوعاءٍ حاوٍ لكميات ضئيلة من شيء ما.

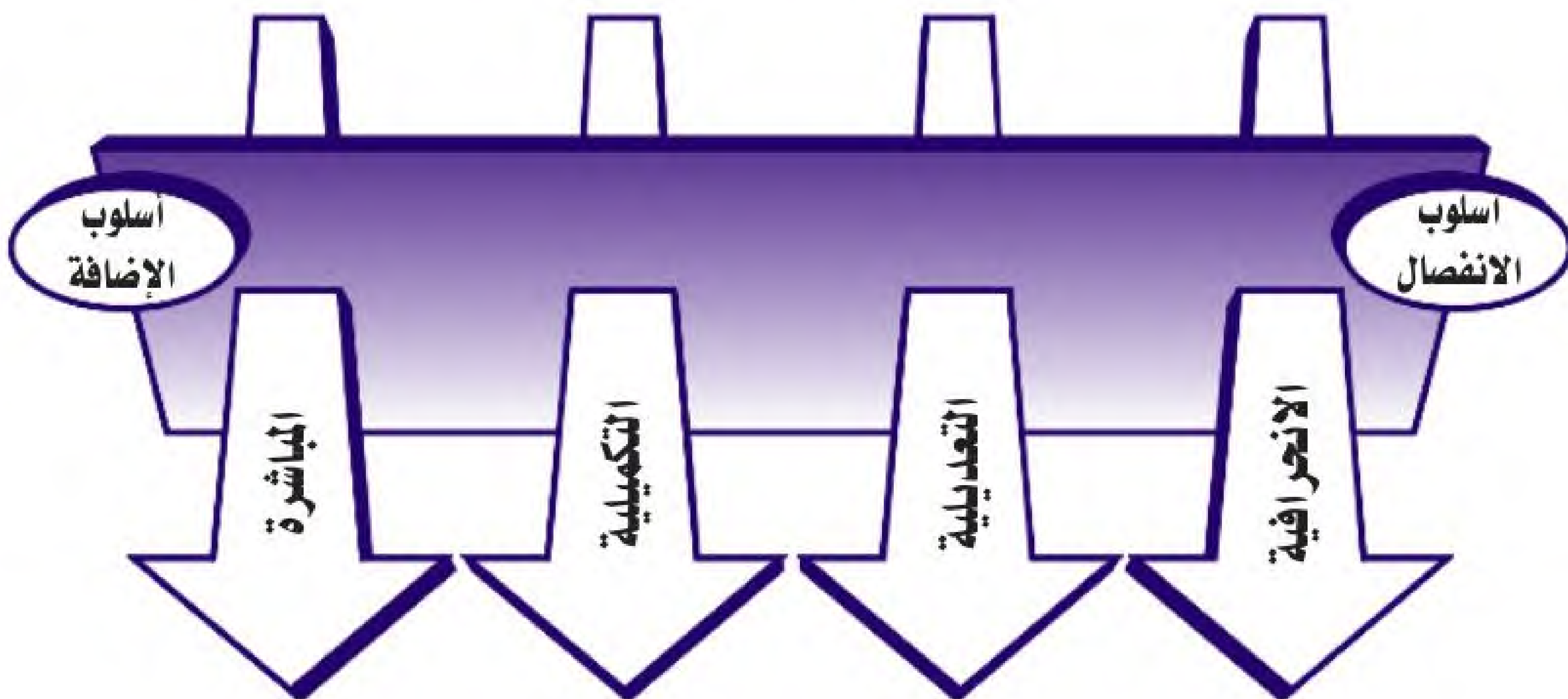
الطريقة التكميلية - درجة أقل في أسلوب الإضافة: تتجه الحلول الأقل إضافة إلى حد ما نحو طرف أسلوب الانفصال في السلسلة. وقد تتضمن أفكار المجموعة استخدامات جديدة للعبوة، لكن تظل العبوة بلا تغيير جوهري في الشكل والحجم. وقد تشمل الحلول المقترحة وضع طلاء أحذية في الكيس واستخدام الكيس كموزع مسامي للطلاء، أو استخدام الأكياس كحافظات للجواهر والأحجار الكريمة، أو ملء الأكياس بمادة طبية أو لاصق طبي واستخدام الأكياس نفسها كضمادة. وتقدم لنا هذه الطريقة الإبداعية نظرة خارج صندوق التفكير التقليدي. وتتضمن كل الأفكار كيس ورقي صغير الحجم، وكلها تحتمل أو تتطلب مادة ورقية منفذة للماء، وكلها تفترض أن محتويات الكيس ووظيفته وحدة واحدة. ويبدأ العقل الإبداعي للفريق في الانفتاح على عالم أوسع.

طريقة التعديل - درجة أعلى في أسلوب الانفصال: تقع هذه الطريقة الابتكارية في اتجاه طرف أسلوب الانفصال في السلسلة المتصلة. وفي هذا المسار تتضمن أفكار أعضاء الفريق تغييرًا بنيويًا في عبوة كيس الشاي، مثل تعديل شكله أو حجمه، لكنها لا تزال تحتفظ بالكيس بوصفه وعاءً يحتوي على شيء من نوع ما. على سبيل المثال تغيير شكل الكيس بحيث يمكن أن يناسب المساحة الداخلية للحذاء، ثم توضع بداخله حشوة الحذاء، أو تحويل الأكياس إلى أكياس للوسائد، أو ملء الأكياس بمادة عازلة مثل الألياف الزجاجية (فايبر جلاس)، أو استخدام الأكياس في تنجيد الكراسي المصنوعة من القماش، أو استخدام كيس ضخم متصل كوسيلة لنقل الحبوب والسماد

إلى المزارع والحدائق. وعندما تتحرك الأفكار الإبداعية في اتجاه أسلوب الانفصال في السلسلة المتصلة، يغير الفريق الغرض من الكيس وشكله، بل وحتى سماته المادية لتقديم حل.

طريقة الانحراف - أقصى درجات أسلوب الانفصال: إن الطرف الأقصى من طرف أسلوب الإضافة في طرق حل المشكلات هي الطريقة الابتكارية التي تعكس حلول أقصى درجات أسلوب الانفصال لحل المشكلة. وليس للأفكار الإبداعية التي تنساب في هذا المسار علاقة كبيرة بالسؤال «ما الذي يمكن تعبئته في أكياس الشاي غير الشاي؟» وفي الواقع، كثير من هذه الأفكار ترى عدم وضع أي شيء في الكيس على الإطلاق؛ وإنما استخدام المادة الورقية نفسها في صنع أشياء مثل الستائر، أو الحفاضات، أو المفارش. وهناك إجابة انفصالية أخرى هي التخلص من بعض آلات تصنيع الشاي ببيعها إلى إحدى الشركات المنافسة، أو إلى إحدى الشركات الصغيرة التي تنتج مشروبات الأعشاب، لخفض الطاقة الإنتاجية للشركة.

الطرق الابتكارية



إن بين أسلوبي الإضافة والانفصال لحل المشكلات مجموعة متنوعة من الطرق والحلول الممكنة، ولكل منحى منها مواطن قوة ومواطن ضعف، فكيف يمكنك البدء في تحديد أي هدف سيسعى إليه فريقك؟

اختيار الطريقة الابتكارية الصحيحة

الأرجح أن المديرين لا يعرفون الحل المبتكر الذي يودون أن تنتهي إليه المشكلة. ففي الواقع ينبغي أن يطلق المديرون العنان لمجموعات أو فرق العمل في المراحل الأولى من عملية الابتكار المستهدف لتجنب الأحكام المسبقة على النتيجة. ولكن ما يعرفه المديرون بالفعل، وهم مسؤولون عن معرفته هي القيود التي ستفرضها المؤسسة على الحل. وتساعد هذه المعرفة المديرين على تعيين الحدود التي يحتمل أن يوجد الحل في نطاقها. على سبيل المثال، تواجه الحلول دائمًا قيود الزمن والميزانية: يجب أن تحل المشكلة خلال الشهور الستة اللاحقة، أو يجب أن تكون التكلفة أقل بنسبة ١٠٪ عما هي عليه الآن. والمدير الذي يعرف أن قيود المؤسسة تملي أن يتكلف الحل نحو ثلاثين ألف دولار أمريكي، وأن يكون التنفيذ في غضون خمسة أشهر يكون، قد سار في الاتجاه الصحيح. فذلك الاختيار جزء جوهري في توجيه الابتكار لأنه يوجهك إلى الطريق الذي سيأخذك على الأرجح إلى هدفك.

ولكي يختار المديرون طريقة مناسبة وفاعلة لحل المشكلة، يمكنهم البحث عن عدة معالم تشير إلى المواقع على طول الخط بين أسلوب الإضافة وأسلوب الانفصال الذي يحتاج الفريق أو مجموعة العمل إلى البحث فيه عن طريقة تؤدي إلى الحل. وتحدد قائمة الأسئلة الآتية – وهي ليست كاملة على أي حال – العوامل التي يمكن أن تؤثر في الحل الذي يحتمل أن يوجد في الطرف الأقصى لأسلوب الإضافة، أو في الطرف الأقصى لأسلوب

الانفصال.كذلك يساعد تحديد المسار الصحيح المديرين في اتخاذ الخطوة الأخـيرة في عملية الابتكار العملي - توليد الأفـكار بطريقة تتوافق إلى أبعد الحدود مع الطريقة الابتكارية المختارة.

مـاذا الـذي تملك إنفاقه؟ كلما توافر لديك الوقت والمال، كنت حرًا في الإفـلات من المشكلة إلى حلـول جديدة تمامًا. لكن لأن هــذه الطريقة تثمر حلـولاً ربما تكون منقوصــة ولم تختبر، فإنها تكون أقل فاعلية في حالة وجود عجـز في الوقت والمال. فإذا كان جـدول فريقك ضيقًا، وميزانيته محدودة، فـإن الطريقـة الأقـرب إلى طـرف أسلـوب الإضافـة في سلسلـة طرق حل المشـكلات قد تكون أفضل. لكن ضع في اعتبـارك أنه يحبذ أن تظل منفتحًا بقـدر الإمكان في كل خطوة مـن خطوات العملية. وربمـا يكون لديك نقص شديـد في المـوارد، وربما يتضح أن الطرق القديمة لا تجـدي، وليس أمامك خيـار سوى أن تجرب حلاً يختلف اختلافًا جذريًا، وتأمل أن تستطيع تنفيذه على نحو أسرع أو أرخص.

مـا الذي تتحمـل خسارتـه؟ إن أسلوب الانفصــال محفوف بالمخاطر أكـثر من أسلوب الإضافـة. فإذا كان لديك نوع مــن التأمين الذي يمكن أن يخفـف وطأة الأمر عليــك في حالة إخفاق حلك، إذن يمكن أن تقرر إذا كان الحل يستحق المخاطرة بالمال والوقـت؛ بل وبمصداقية الأساليب المتطرفة. أو أن توضــع في موقف يجعلك تقرر أنك ستفقـد كل شيء إذا لم تقم بشيء متطرف. وفي تلك الحالة قد تحتاج إلى أسلوب الانفصال وقلب مقامر.

كم مرة قمت بحل هذه المشكلة «نهائيًا وعلى نحو حاسم»؟ يوحي تكرار المشكلـة بأن الأساليب التي استعملتها سابقًـا أدت إلى حلول ناقصة أو غير كافيــة. والرغبة في تجربة أسلوب مختلف وأكـثر تطرفًا - أن تأخذ الطريق

الموجود أقصى طرف أسلوب الانفصال في سلسلة طرق حل المشكلات - قد يؤدي إلى حل حقيقي.

من الذي ينبغي أن يعجبه الحل؟ فكر في توقعات الرؤساء والعملاء، ومن سيكون عليهم تنفيذ الحل في المؤسسة. فمن المنطقي أن تختار الطريقة الإبداعية الأكثر ترجيحًا لتوليد فكرة تحوز قبولهم وتعاونهم. وحين يكون من المهم الحفاظ على المصداقية، يفضل استخدام أسلوب الإضافة. أما إذا كانت المهمة هي فعل شيء مختلف بحق، فإن أسلوب الانفصال يفيد في هذا الشأن.

ما مدى التأخير؟ إن بداية مرحلة المشروع (أو في مرحلة تصميم العملية) هو وقت الانفتاح على الاستكشاف الأساس لكل الطرق التي يمكن تنفيذ المشروع بها. في هذه المرحلة يمكنك الانتقال إلى المسارات الأقرب إلى طرف أسلوب الانفصال في السلسلة. وقد يكون أمر معطل للغاية أن تقرر أن هناك طريقة أفضل، بعد رسم خطط عديدة وبدء التنفيذ. وفي حالة وجود أسلوب المواعيد النهائية يرجح نجاح أسلوب الإضافة وحدها.

ما مدى سوء الأمور؟ الإجابة عن هذا السؤال تستقطب دائمًا اختيار الطريقة الابتكارية، وتدفع الناس إلى الحد الأقصى، إما في اتجاه أسلوب الإضافة أو أسلوب الانفصال. ففي وقت الأزمة على سبيل المثال، سيجرب بعض الناس أي شيء من أجل البقاء، ويجتازون الطرق الابتكارية بسرور في اتجاه الأساليب الانفصالية في حل المشكلات. وسيقوم بعضهم الآخر، حين يواجهون الظروف السيئة نفسها، بالتمسك بشدة بما يعرفونه جيدًا، ويلزمون أساليب الإضافة في حل تحديات الموقف.

ما مدى جودة الأمور؟ حين تسير الأمور على ما يرام، تقل الحاجة إلى التغيير المفاجئ. فالتغيير من أجل التغيير مجازفة حمقاء. احذر مشاعر القلق التي تجعلك فريسة أفكار المنافسين المتطرفة فأحيانًا لا تدل الشفرة الحادة على الشفرة المؤثرة بقدر ما تدل عليها الشفرة الدامية. وإن عملاء مؤسستك وزبائنها، أي أصحاب الرهان فيها، والقوى العاملة قد يبحثون عن أسلوب الإضافة للنمو المستقر، وليس عن أسلوب انفصالي يستهدف المستقبل.

إن إجابتك عن أي سؤال من هذه الأسئلة أو عنها كلها، يمكن أن يكون لها تأثير (وفي بعض الأحيان تأثيرات متعارضة) على اختيارك للأسلوب الابتكاري ونوع أسلوب حل المشكلات الذي نعتقد أنه سيكون أكثرها نجاحًا. والأمر يرجع إليك بصفتك قائداً، لتحكم أي الإجابات أكثر أهمية، وأي الطرق تناسب موقفك. وما إن ينتهي تقييمك، وتختار أسلوباً لحل المشكلة والمسار الذي سيقودك إليه، لا يتبقى إلا شيء واحد في الوصول إلى وجهتك - تشجيعُ العملية الإبداعية، وحصدُ الابتكار.

توليد الأفكار

أنت وفريقك الآن في الطريق إلى حل مبتكر لمشكلتك، لكن من أين ستأتي الأفكار؟ هناك أساليب عديدة متاحة لك، بعضها يتضمن الخروج من المحيط المألوف والابتعاد عنه. وبعضها الآخر له متطلبات استثنائية للنشاط البدني. وهناك بعض الأساليب التي لا تتطلب شيئًا تقريبًا خارج المعتاد - مجرد اجتماع يبدو ظاهريًا بلا خصائص تميزه عمليًا عن أي اجتماع عمل آخر (بما في ذلك كل من الاجتماعات المباشرة والاجتماعات الافتراضية).

وتشـرح الإرشادات الآتيـة بعض التدريبـات الشائعة لتوليـد الأفكار، والتـي يمكن أن تساعدك وتساعد مجموعـة العمل الخاصة بك في التحرك داخل المسار الابتكاري الذي اخترته، فلصياغة المشكلة الأهمية المطلقة لكي يفهمهـا كل أفـراد المجموعة. والاعتبار الأساس في اختيـارك لأحد أساليب توليد الأفكار هو نـوع أسلوب حل المشكلة الذي حكمت أنه الأسلوب المناسب للموقـف. إذ يتجه كل أسلوب لإنتاج أفكار تمر بالمسافة بين أسلوب الإضافة وأسلوب الانفصال في نقاط مختلفة:

شحذ الذهن: يعرف معظم الناس هذه الطريقة لتوليد الأفكار، ولكن بعضـ الناس يسـيء فهم «عصف الذهـن» ويعتبره «مناقشـة عامة». فعلى الرغـم مـن أن عملية عصـف الذهن لها طابـع فوضوي بصورة مـا، فإنها تخضع لقواعد:

- إرجـاء الحكـم - سـواء كان إيجابيًـا أو سلبيًـا - علـى أي فكرة (والإخفـاق في اتبـاع هذه القاعدة هو السبـب الأساس في أن بعض جلسات عصف الذهن لا تأتي بالنتائج المنشودة).
- تشجيع الانطلاق - فكلما كانت الفكرة جامحة، كان ذلك أفضل.
- توليد عدد كبير من الأفكار، والتركيز على الكم على حساب الكيف، وتقييم كل الأفكار بالتساوي.
- التهجين، أو البناء على أفكار الآخرين، وتوليد الأفكار باستخدام الأفكار السابقة كنقاط انطلاق، تشجيع الناس على اختلاس أفكار موجودة فعلاً أو تعديلها أو تبديلها بعكسها.

وينتـج عن عملية عصف الذهن أعلى نسبة مئوية من النواتج التي تقع وسـط نطاق حـل المشكلة، أي خليط بـين أسلوب الإضافة المعتـدل وأسلوب الانفصــال المعتدل. ولأن كل فـرد يعرف من الذي شارك في جلسات عصف الذهن، فإنها تقطعها الفكاهات على نحو متكرر. وتميل الفكاهة إلى تشجيع المجموعـة على كسـر «القواعد» التي تمنع الفكاهـة بطبيعتها، وهكذا يشعر أفراد المجموعة بالحرية في البحث عن طرق أكثر جموحًا لحل المشكلة.

عصف الذهن الكتابي: في هذه العملية لتوليد الأفكار، يكتب المشاركون أفكاراً متعددة على قصاصـات مختلفة من الورق ثم يتبادلون القصاصات بانتظـام، ويستخلصـون أفـكارًا جديدة مـن الأفكار الموجـودة بالفعل على القائمة. وعلى عكس ما يحدث في عملية عصف الذهن، ليس هناك كلام في عملية عصف الذهن الكتابي على أنه يمكن للمشاركين كتابة أفكار جديدة، أو تعديـل الأفكار الموجودة فيما أمامهم من أوراق. كما يمكن تدوير الأوراق بـين أفراد المجموعة كيفما شئت كماً وزمنًـا، وتنطبق قواعد عصف الذهن أيضًـا على عصـف الذهن الكتابـي. فعندما يبـدأ النـاسـ في الضحك، أو يندهشون مما يرونه على الأوراق، وربما تكون قد بدأت الحفر تحت الأرض لإيجاد المزيد من الحلول المبتكرة.

وينتـج عصـف الذهـن الكتابي نسبـة مئويـة مرتفعة مـن الاستجابات المباشـرة؛ ولأن تفاعـل المجموعة التلقائي أمر صعـب في أسلوب لا كلام فيه، فإن هناك ضغطًا أقل على أفراد المجموعة ليستحثوا أنفسهم على إيجاد أفكار خـارج صياغة المشكلة الأصلية، وبرغم أنه يسمـح بالمشاركة في الأفكار، فإن هذا الأسلوب ليس شكلاً حـرًا مثل بعض الأساليب الأخرى؛ لأن تقييد النـاس باستجابات مكتوبة يحد في بعض الأحيان من رغبتهم الشديدة في التعبير عن فكـرة ما كمـا يمكنه أن يولّد طريقة أشد تقييدًا مـن الإبداع الذي ينتقل عبر السلسلة عند طرف أسلوب الإضافة على خط أساليب حل المشكلات.

مصيدة عصف الذهن

إن عصف الذهن أسلوب مجرب وحقيقي للوصول إلى أفكار تؤدي إلى حل للمشكلات، لكنَّ به فخاً خطيراً. فإذا طلبت من الناس ذكر اسم لون وفاكهة، سيقول معظمهم «أحمر» و «تفاح»، كذلك فإن كثيراً من الاستجابات الأولى الأخرى يمكن توقعها. وإذا أنهيت جلسة عصف الذهن بسرعة شديدة، فإنك ستكون قد سجلت قائمة غير عفوية وغير مبتكرة على الإطلاق، فإن أول ما يرد على ذهن المرء نادرًا ما يكون أكثر الخواطر ابتكارًا، فانطلق وسجل الاستجابات الأولى كما هي، دون إصدار أحكام، لكن استمر في صياغة المشكلة، وقل للمشاركين في جلسة عصف الذهن إن الأشياء التي ذكرت بالفعل لا حدود لها، وستبدأ الحصول على استجابات مختلفة، وبعد بضع جولات أخرى ستبدأ الأفكار في الهبوط على الحجرة.

والدرس المستخلص من هذا المثال هو أن جلسات عصف الذهن ينبغي أن تستمر مدة كافية لتشجيع الناس على الخروج عن استجابات «نبرة الركبة»* فإن إدارة جلسة عصف الذهن يشبه عمل الفشار - في عصر ما قبل أفران المايكروويف - من حيث هز الوعاء لأطول مدة ممكنة للحصول على لب الحبة الساخن، واطبخ ما مادامت الطاقة عالية، وأصوات الفرقعة تأتي على نحو أسرع وأشد صخبًا، ولا تتوقف إلا عندما تبدأ الطاقة و أصوات الفرقعة في التلاشي.

ولهذا الأسلوب ميزة هي أنه لا يتطلب حضور الناس اجتماعات مباشرة. وإنما يتبادلون البريد الإلكتروني، على الرغم من ضرورة عدم الإسراف في

---

* انتفاضة ناشئة عن ضربة خفيفة على الوتر العضلي تحت الركبة. (المترجمة).

ذلــك ليظل أفراد المجموعة داخل إطــار المهمة. وأحد طرق التحكم في ذلك النوع مــن العمليات الإلكترونية، هو أن تجعل كل مشارك يرد على الوسيط، الذي يتولى إرسال الأفكار إلى الشخص التالي في المجموعة، وبالإضافة إلى البريد الإلكتروني، يمكن أن تسهم برامج الحاسب المتخصصة في هذا النوع من المشاركة الجماعية.

إعادة صياغة المشكلة: كما قال يوجي بيرا ذات يوم: «كأننا نعيد المشهد مرة أخرى». وهذا الأسلوب يعيد مجموعتك إلى عرض المشكلة الأصلية، مع توجيهــات بذكر ما يرون أنــه المشكلة الحقيقية. على سبيــل المثال: «الإدارة العليــا تقول إننا في حاجــة إلى زيت تشحيم (مخفف للاحتكاك) من نوعية أفضل لمحركات مصنعنا، لكن ما المشكلة الحقيقية؟ هل الحل هو نوع جديد مــن الزيــوت، أم أننــا نحتاج إلى محــركات جديدة؟ هل هنــاك شيء يعمل علــى نحو أفضل من الزيوت؟ هل يمكننا خفض الحرارة فيقل الاحتكاك في المحركات لجعل زيوت التشحيم أكثر كفاءة؟» وغالبًا ما تؤدي إعادة صياغة المشكلــة إلى وجهات نظر جديــدة في المشكلة وأساليب جديدة قد تكون أكثر فاعلية في إيجاد حل للمشكلة.

وجهات النظر: في هذا الأسلوب تستخدم المجموعة قائمة لأطر العمل لاستثارة توليد الفكرة. وعن طريق البحث في وجهات النظر المختلفة، يمكن أن تجــد المجموعــة مواقف مناظــرة لموقفها الحــالي، أو مشكلــة موازية لما يواجههــا مــن تحدٍّ. ويمكن أن تؤدي وجهات النظــر البديلة إلى أفكار يمكن تحويلها إلى حل للمشكلة الأصلية.

المجاز: يقع هذا المنحى في قلب أساليب ابتكارية متعددة لحل المشكلات، فالعمــل مع المشكلات المقنّعة (تمثيل المشــكلات على نحو مجازي) يمكن أن

يقلص هذا الأسلوب الرقابة الداخلية، ويقدم طريقة جديدة في التفكير، كما يؤدي إلى أفكار جديدة وقيّمة - وتكون معظمها اختراقات أو طفرات. فكيف تستثير المجموعة خيالها للبحث عن صور مجازية قوية وربطها بمشكلتها الراهنة؟

الخطوة الأولى هي أن تحاول وتجد سياقًا آخر يمكن للمرء أن يشتق منه تشبيهات. ويمكن أن يوجد المحتوى المجازي في خيال بعض أفراد المجموعة، كما قد يوجد أيضًا في نتائج تمرين وجهات النظر التي سبق وصفها، أو من القائمة المذكورة في صفحة (٢٣)، فإذا اتبعت المنحى الأخير سيفيد للغاية أن تختار المجموعة سياقًا مألوفًا لديها على نحو ما. على سبيل المثال، افرض أن مجموعتك تحاول إيجاد طريقة لبيع ملابس ضيقة للرجال. فينبغي أن تفحص قائمة وجهات النظر وتختار كلمة «الدبلوماسية» باعتبارها سياقًا مجازيًا.

أما الخطوة اللاحقة فهي إعادة صياغة المشكلة باستخدام السياق الجديد. وينبغي أن تهدف المجموعة بشكل أو بآخر إلى صياغة للمشكلة موازية للمشكلة الحقيقية إلى حد بعيد. فإذا اختارت مجموعتك، في مثالنا الخاص ببيع ملابس ضيقة للرجال، كلمة «الدبلوماسية» بوصفها منظوراً، فقد تسال المجموعة: كيف نجعل عدونا يرتدي زيّنا؟ أو كيف نتفاوض ونتغلب على الخوف؟

تمهل وتجنب العبارات القاتلة

قـد يصعب إثارة الإبـداع، كما يمكن قتله بسرعـة. وفي بعض الأحيان سيقضـي أفراد المجموعة وقتًا في النظـر مليًا إلى القائد للوصول إلى تلميح بسيـط أو لمراقبـة إسهاماتهم طبقًـا لما يلاحظونه. فإذا كنـت ترأس جلسة توليـد أفكار، ضع نفسـك في موقع السكرتـير، وسجّل الأفـكار على سبورة بيضاء أو لوحة عرض حتى يتسنى للناس رؤيتها حال ظهورها. والدور الآخر الذي يمكن أن تقوم به لرفع مستوى الإبداع هو تعزيز فكرة أن الأفكار ليست ملك من جاء بها؛ وإنما هي ملك الجماعة، ولذلك يمكن تغييرها في أي وقت دون إصـدار أحـكام. ويمكن لملاحظة ساخرة أو تهكميـة أن تُطيح بالجلسة بأكملها. وبعض العبارات التي يمكن أن تقتل الجلسات الإبداعية تشمل:

• فكرة جيدة ولكن...	• دعنا نبحثها في بعض الوقت.	• فلنشكل لجنة.
• ضد سياسة الشركة.	• من جربها غيرنا.	• التكلفة أضخم من اللازم.
• جيدة نظريًا.	• كن عمليًا.	• إدارتها صعبة للغاية.
• لن يوافق عليها الكبار.	• لم نعملها بهذا الشكل قط.	• ليس له ميزانية.
• ليست جيدة بما يكفي.	• إنها تحتاج إلى المزيد من الدراسة.	• لا تبدأ أي شيء الآن.
• كنا نفعلها بهذه الطريقة مدة طويلة، وتنجح.	• سابق لأوانه.	• دعنا نجري مسحًا أولاً.
• لماذا لم يقترحها أحد من قبل إذا كانت فكرة جيدة إلى هذا الحد؟	• ليس هـذا جـزء من عملك.	• فلنعد إلى ذلك لاحقًا.
• دعنا نناقش الأمر.		

أمــا الخطوة الثالثة فهي جعل الصياغة المجازية موضوع جلسة عصف الذهــن. والخطـوة الأخـيرة في استخـدام أسلـوب المجاز هــي الربط بين الاستجابات المجازية على الحلول الممكنة والمشكلة الأصلية.

أسلـوب النزهـة: يتجه هـذا التمرين الابتـكاري إلى توليد نسبة عالية مــن أفـكار أسلـوب الانفصــال. ولا عجب أن تنتــج عن المنحى الــذي يأخذ القائمين على حل المشكلة - عمدًا بعيدًا عن المشكلة - حلولاً بعيدة تمامًا عن تعريـف المشكلة الأصلية. والفكرة وراء هذا الأسلوب هي إبعاد أذهان أفراد المجموعــة عن المشكلة التي بــين أيديهم، حتى تتدفق الأفـكار بحرية أكبر. ويمكن أن تكـون النزهة بسيطة تمامًا كأن تجعل أفــراد المجموعة يغمضون أعينهم، ويتخيلــون أفكارًا وحلولاً، كما يمكن أن تكون نزهة كاملة مثل رحلة إلى موقــع آخر. وهنـاك بعضـ عينات النزهات في القائمة الآتية، لكن يمكن أن تكون مبدعًا كيفما شئت، وتبتكر نزهتك الخاصة:

الصــلات المرئية: اجمع عددًا من الصور الفوتوغرافية والتصميمات، أو صــوراً أخــرى مــن قصاصات المجــلات، وغيرها من المصــادر. تأكد أن لديك خليطًا من موضوعات مستقلة، ومشاهد معقدة ومركبة. وإليك بعض الأفكار لاختيار الصور:

- صور بكامل الصفحة ويفضل الصور الملونة عالية الجودة (تجنب الرسوم التوضيحية).
- تجنب الإعلانات، أو الشخصيات المشهورة، أو الصور المرفق بها تعليقات.
- ابحث عن الصور الطريفة، أو غير المألوفة، أو التي تنطوي على مفارقة.
- اجمــع خمسة أضعاف الصور التي تحتاجها حتى يتسنى لك تبديلها من حين لآخر.

يمكنك أن تبرز هذه الصور على الجدار، أو على شاشة، أو اصنع منها نسخًا ملونة، وأعط كل واحد ملفًا أو حافظة أوراق. وسيستخدم أفراد المجموعة هذه الصور لإبعاد أذهانهم عن المشكلة حتى يتسنى لهم إيجاد أفكار ومعلومات ذات صلة، وأفكار فريدة، وخطوط تفكير جديدة. أعط كل واحد دفترًا وأخبرهم أن يكتبوا أي شيء توحي لهم الصور به. اجعلهم يشاركون في الأفكار بصوت مرتفع أثناء تقليبهم في الصور. ويتم تشجيع المشاركين على البناء على أفكار الآخرين وصورهم.

الرحلة الميدانية: خذ المجموعة خارج المكتب. وهذا ليس تمرينًا لبناء الثقة أو بناء الفريق، لذلك فالأرجح ألا يكون تسلق الصخور وغيره من المغامرات هو ما تريد؛ فاذهب بدلاً من ذلك إلى مكتبة جامعة محلية، وأرسل كلاً منهم في طلب كتاب. والقواعد الوحيدة المتبعة هي ألا يكون كتابًا يتصل اتصالاً مباشرًا بالمشكلة الراهنة، وألا يكون كتابًا قرأته من قبل. ويفضل جداً أن يكون في الكتاب صور، لكنك في المقام الأول تبحث عن آراء غير متوقعة، لذلك يحبذ أن تكون هناك مجموعة عشوائية من النصوص. كذلك فإن حديقة الحيوان المحلية قد تكون مكانًا آخر يمكن الذهاب إليه. اطلب من كل منهم أن يدون أفكاره وهو ينظر إلى الحيوانات والتجهيزات والزوار الآخرين. قم بزيارة معرضًا سياحيًا في أحد المتاحف الفنية، أو في افتتاح أحد المعارض الفنية. كذلك قد تفيد رحلة جمع المخلفات في غابات المتنزه المحلي. اجعل كل فرد يعيد شيئًا ما لفت نظره. على سبيل المثال، ورقة شجر، ريشة طائر، أو شيئًا مفقودًا خلفه وراءه زائر آخر. ثم اجمع المجموعة ليتشاركوا في أفكارهم حول ما جمعوه من أشياء، وعندما يشترك أفراد المجموعة في انطباعاتهم وأفكارهم، اطلب منهم ربطها بالمشكلة الراهنة.

معرض المستقبل: للقيام بنزهة فريدة تمامًا، جرب القيام برحلة خيالية على المستقبل. اطلب من أفراد المجموعة تخيل أن المشكلة التي يتناولونها الآن قد حُلت على أفضل ما يكون. وتكون مهمتهم اكتشاف ماذا كان الحل عن طريق إجراء مقابلة مع شخص ابتكر الحل من الفريق. ويمكن أن يضع كل فرد في مجموعتك قائمة من الأسئلة كان سيسألها لو أتيحت له الفرصة. افحص قائمة الأسئلة لإيجاد أفكار متبصرة لحل المشكلة.

سيناريوهات جديدة: استخدم هذا الأسلوب لتوجيه مجموعتك خلال عمليات التخيل. وإن لم تكن واثقًا من قدرتك على فعل ذلك، احضر مساعدًا ليعاونك على إدارة الجلسة. في أثناء التمرين يغمض أفراد المجموعة أعينهم، ويتخيلون بأشد دقة ممكنة قصة خيالية موجهة. والقصة الخيالية أقل أهمية من التخيل بالنسبة لأغراض توليد الأفكار. فحكاية متفرعة بسيطة عن قصاص رحال يجوب البلدان، على سبيل المثال، هي كل ما تحتاجه من قصص. وربما تستخدم القصة لتحكي كيف أن الرحالة يدخل إلى مدينة فيجد الناس عاطلين عن العمل بعد الحصاد، لكنهم لا يملكون المال اللازم لأمور التجارة. وفي البلدة المجاورة، يجد لدى الناس كميات ضخمة من الذهب لكنهم جوعى بسبب سوء حصادهم. فيحل المشكلتين بنقل الأخبار بين البلدتين - بلدة المال وبلدة الطعام. وفي بلدة ثالثة يقابل الرحالة أناس لديهم مشكلة تشبه المشكلة التي طُلب من مجموعتك حلها. فيرتحل إلى بلدة رابعة. اطلب من مجموعتك تخيل ما سيجدونه هناك.

وفي أثناء مواصلة التمرين يُوَلِّد كل فرد في المجموعة (سيناريوهات) جديدة، مما يزيد عدد القصص ويثير تفكير المجموعة. قم بتسجيل (السيناريوهات) بطريقة تسمح للمجموعة بالمشاركة فيها، ثم اطلب منها

إعـادة صياغـة المشكلة الأصليـة، فإن تجـاور (السيناريوهـات) الجديدة مـع صياغـة المشكلة تدفع توليد لأفكار إلى مناطـق جديدة مما يزيد فرص المجموعة في إيجاد حلول تختلف عن الحلول المعتادة.

تقييم الأفكار

إن صياغـة مشكلتـك، واختيار الطريقـة المبتكـرة الصحيحة، وتوليد الأفـكار لإيجاد حـل، سيدفعك أنت ومجموعة العمـل الخاصة بك في اتجاه تحقيق النتائج التـي تحتاجها. لكن لكي تنتقي ابتكاراتك بالفعل، عليك أن تبتكر طريقة لتقييم أفكارك، فعملية التقييم تساعدك على:

- عرض الأفكار وتركيبها وفرزها.
- اكتساب الدعم للأفكار الواعدة.
- اختيار الأفكار على نحو صحيح.
- ترويج الأفكار بين الآخرين في المؤسسة.

يمكـن أن تساعدك أدوات بسيطة كتلك المذكـورة في صفحة (٢٤) في فحص الأفكار وترتيبها حسب منفعتها وتكلفتها، وحسب درجة قبولها ومدى صعوبتهـا في التنفيذ. وهذه الخطوة الأخـيرة تحول عملية الابتكار بحق إلى تكتيك للابتكار المستهدف.

إيجـاد مكـان للإبـداع في العمـل

إن حـل المشكلـة الابتـكاري راسـخ بعمـق في ما هـو إنسـاني، فهو في خلايانـا الوراثية. فـكل عشرة من البشر تم انتقاؤهـم عشوائيًا لديهم هذه القـدرة. وإن الفريـق أو مجموعة العمل التي تعتمد عليهـا كل يوم في إيجاد

نتائج هــو الفريق نفسه الذي يمكن أن تختاره للحــل الابتكاري للمشكلة؛ إذ يمكن الاعتماد علــى أي مجموعة باعتبارها مجموعة ابتكارية، ويمكن جعل جهودها عملية باتباع إرشــادات قليلة بسيطة: قم بصياغة المشكلة بطريقة تستثير التفكير الإبداعي. اختر الطريقة المبتكرة التي تعد بنتائج، لا تتدخل في جلســة ابتكاريــة عندما تتوافر فيها حرية العمــل والتصرف، وضع خطة لتقييم الأفكار حتى يمكن تنفيذ الحل.

وعلــى الرغم مــن الــرأي السائد لكن الحكمــة التقليديــة تقول عكس ذلك،فإن توجيه أجزاء من العملية الإبداعية نحو نتائج تستطيع المؤسسات تنفيذهــا أمــر ممكن، وهذا خبر سعيد لأنه في بعض الأحيان قد يكون هذا هــو نوع الإبــداع العملي الوحيد المتــاح للمديرين المسؤولين عــن حل مشكلة مؤسسية ما.

آراء يمكن أن تطلق العنان للإبداع

القائمــة الآتية (وهي قائمة لا تنتهي) يمكن أن تستثير توليد الأفكار إذا استخدمتها لاقتراح وجهات نظر أخرى لمواقف أو مشكلات مناظرة أو موازية لتلك التي تواجهها مجموعتك.

ساعات حائط	فصول السنة	الأديان	الصخور
علم الأحياء	التجسس	الكتابة الخطية	الأبنية
عادات قبلية	الاستهلاك	المال	الطقس
لعبة التنس	الهندسة	علم الفيزياء	الإرهاب
الموضة	التنوع	المباني	الطيران
التأمل	«وسط المدينة»	الريف	الفيزياء الفلكية
الألياف الضوئية	الدبلوماسية	الدول الأجنبية	صناعة العصير
الطهي	الأفلام	نظام خطوط التجميع	رحلات الفضاء
الفنون الشعبية	العطلات	علم الكيمياء	السيارات
الأزهار والنباتات	السحر	الأغذية	الأشياء القديمة
القمار	علم الآثار القديمة	المدرسة	علم الغدد الصماء
الفنون	المستشفيات	النجوم	الرواية الخيالية
الجمعيات الأخوية	الخيال العلمي	كرة القدم	علم الاقتصاد
حدائق الحيوان	الرقاقات المركزية	التصوير الفوتوغرافي	الحقيقة الافتراضية
المزارع	للحاسب	الصناعات اليدوية	لعب الأطفال
	الوقت		

تقييم المنفعة - التكلفة

المنفعة:

حدد موضع الأفكار طبقًا لمدى تلبيتها للاحتياجات بنجاح، أو المزايا التي توفرها، أو فاعليتها في حل المشكلة.

منخفض			
متوسط			
مرتفع			
	مرتفع	متوسط	منخفض

التكلفة: حدد موضع الأفكار طبقًا لتكلفة إيجادها وتنفيذها.

درجة القبول- التنفيذ

درجة القبول:

حدد موضع الأفكار طبقًا لمدى ملاءمتها للعميل أو للمؤسسة أو للإستراتيجية الحالية.

منخفض			
متوسط			
مرتفع			
	مرتفع	متوسط	منخفض

التنفيذ: حدد موضع الأفكار طبقًا لمدى صعوبة تنفيذها، بما في ذلك الوقت المستغرق، والتحكم المطلوب، والحاجة إلى الأنظمة والعاملين.



قراءات مقترحة

DeGraff, J., & Lawrence, K. A. (2002). *Creativity at work: Developing the right practices to make innovation happen.* San Francisco: Jossey-Bass.

Dundon, E. (2002). *The seeds of innovation: Cultivating the synergy that fosters new ideas*. New York: AMACOM.

Gryskiewicz, S. S. (1999). *Positive turbulence: Developing climates for creativity, innovation, and renewal.* San Francisco: Jossey-Bass.

Gryskiewicz, S. S., & Hills, D. (Eds.). (1992). *Readings in innovation*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Osborn, A. F. (1963). *Applied imagination: Principles and procedures of creative problem-solving.* New York: Scribner.

Palus, C. J., & Horth, D. M. (2002). *The leader's edge: Six creative competencies for navigating complex challenges*. San Francisco: Jossey-Bass.

Parnes, S. J. (1992). *Source book for creative problem solving: A fifty-year digest of proven innovation processes*. Buffalo, NY: Creative Education Foundation.



خلفية

مـن بدايته في عـام ١٩٧٠، قـام مركز القيـادة الإبداعيـة (CCL) بالعمـل مع آلاف المديرين ومئات المؤسسات لتنمية مهارات القيادة و صقلها عن طريـق مساعدتهم على التعلم من خبراتهم حتى يتسنى لهم الاستفادة من هـذه الدروس. ومنـذ ذلك الحين، أوضـح مركز القيـادة الإبداعية أن الأنشطـة الابتكاريـة جزء متمم لعمليـة تنمية القيادة، كمـا أنها تعمل على تبسيـط العملية الإبداعية. وقد أدى ذلك العمـل إلى إنشاء برنامج الابتكار المستهـدف (Targeted Innovation (TI الذي يقدم للقادة أدوات تحديـد المشكلات، وقيـادة جلسات توليد الأفكار، ثم تقييـم الأفكار لإيجاد حلـول جديدة تعد بنتائج. وكان ما ميز منحـى «الابتكار المستهدف» في حل المشـكلات هو أنه أتـاح للمديرين أن يكونـوا أشد عمليـة، وأن يركزوا على مشكلـة معينـة، وأنه ليس مصممًا ليكون جلسة تدريب عامة لعصف الذهن. وكان ذلـك يعني أن الحلـول التي استخلصها المديرون مـن البرنامج تتسم بإمكانية النجاح الباهر.

لا تـزال المعرفة التي وراء برنامـج الابتكار المستهدف راسخة في مركز القيادة الإبداعية. لكنها تظل متاحة للمؤسسات التي ترغب في أن تجعل حل المشكلات بطريقة إبداعية جزءًا من إستراتيجية الابتكار لديها.



موجز النقاط الأساسية

إن الابتكار أمـر جوهري لحياة أي مؤسســة، والمديرون يعرفون ذلك، وهـم مسؤولون في معظم الأحيان عـن إثارة الإبداع في مؤسساتهم وتنفيذه، إذ يطلب منهـم حل المشكلات وتحقيـق النتائـج. ويمكن لعمليـة الابتكار المستهدف أن تساعد القادة علـى توجيه الإبداع بطريقـة ينتج عنها حلول تستطيع المؤسسة تنفيذها.

ولكـي نجعل الإبداع عمليًا، سيحتاج المديرون إلى تنفيذ خمسة أنشطة متصلـة بالموضـوع. الأول، سيحتاجـون إلى صياغة المشكلـة بطريقة تشجع علـى حلها حلاً ابتكاريًا. والثاني، ينبغي عليهم أن يكونوا على دراية بأنماط حـل المشكلات المختلفة. والثالث، ينبغي عليهم تعلم وفهم الطرق الابتكارية المرتبطة بأنماط حل المشكلات مـن أجل تحديد اتجاه جهودهم الابتكارية. والرابـع أنهم يحتاجون إلى قيادة فرقهـم أو مجموعات العمل الخاصة بهم في توليـد الأفكار. وأخيرًا سيرغب القادة في تقييم تلك الأفكار لكي يختاروا منها ما ترجح فاعليتها.

يوفـق الابتـكار المستهدف بـين الإبـداع والإدارة، ويرتبـط بسياق حل المشكلـة، الـذي له أساسـ في الواقع، والـذي يركز علـى الإنتاجية. ويمكن للمديرين استخدام تلك العملية في حل المشكلات بكفاءة، وإدارة عملية حل المشكلة عن طريق تعديلها لتقترب أكثر من مشكلات المؤسسة الحالية.



للمدير الممارس

كيف تحقق توازنك؟

دليل الأفكار العملية

جوان قيرقز
غوردون باتيرسون

نقله إلى العربية
نور الدائم بابكر عبدالله



العبيكان
obeikan

كيف تحقق توازنك؟



دليل الأفكار العملية

كيف تحقق توازنك؟

تأليف

جوان قيرفز وغوردون باتيرسون

نقله إلى العربية

نور الدائم بابكر عبد الله

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم
MOHAMMED BIN RASHID
AL MAKTOUM FOUNDATION

العبيكان
obeikan

Original Title
AN IDEAS INTO ACTION GUIDEBOOK
Finding Your Balance
Joan Gurvis and Gordon Patterson

ISBN 1-882197-87-9

Published by: Center for Creative Leadership, Post Office Box 26300, Greensboro, North Carolina 27438-6300, (U.S.A.)

ISBN

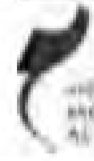
الناشر العبيكان للنشر

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة الموسى للمكاتب
هاتف 2937574 - 2937581 فاكس: 2937588 ص.ب: 67622 الرمز: 11517

الطبعة العربية الأولى 1430هـ - 2009م

ⓗ مكتبة العبيكان، 1429هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

صدرت هذه الطبعة باتفاقية نشر خاصة بين الناشر العبيكان و 

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم غير مسؤولة عن آراء المؤلف وأفكاره، وتعبر الآراء الواردة في هذا الكتاب عن وجهة نظر المؤلف وليس بالضرورة عن رأي المؤسسة؟

امتياز التوزيع شركة مكتبة العبيكان
المملكة العربية السعودية - العليا - تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة
هاتف 4160018 - 4654424 فاكس 4650129 ص.ب 62807 الرمز 11595

توطئة

سلسلة الكتب

دليل الأفكار العملية

تعتمد هذه السلسلة من الكتب على المعرفة العلمية التي أنتجها مركز القيادة الإبداعية خلال أكثر من ثلاثين سنة من البحث والأنشطة التعليمية التي جرت بالمشاركة مع مئات الآلاف من المديرين والتنفيذيين. لقد اختلفت شراكة هذه المعرفة عن مثيلاتها في الأقسام الجامعية أو الهيئات المهنية أو المكاتب الاستشارية. والمركز ليس هو مجرد مجموعة من الأفراد المتمرسين (ذوي الخبرة)، على الرغم من أن مؤهلات كوادره تُعد متميزة جداً، وإنما يمكن النظر إليه على أنه مجتمع يشترك أعضاؤه بمجموعةٌ من المبادئ، ويعملون معاً لفهم وإيجاد الاستجابة للتحديات القيادية والتنظيمية.

تهدف هذه السلسلة إلى إمداد المديرين بنصائح خاصة بكيفية إكمال مهمة تنمويَّة، وهي أول تحدٍّ من التحديات التي تواجه القيادة، وهي في سبيلها لتحقيق ذلك.

تحمل هذه السلسلة مهمة المركز التي تهدف إلى تقدم فهم وتنمية وممارسة القيادة لنفع جميع أفراد المجتمع. نحن نعتقد أنك سوف تجد أن هذه السلسلة - «دليل الأفكار العملية»، إضافة مهمة جداً لوسائل وأدوات القيادة.



مُحتويات الكِتاب

الموضوع | الصفحة



تمهيد

ليس التوازن مسألة وقت فحسب، بل إنه قضية اختيار. إذ يعني أن تعيش متمسكاً بما تؤمن به من قيم ومبادئ من خلال توجيه سلوكك تجاه ما ترى أنه -حقاً- مهم.

وتشبه عملية ضبط سلوكك، لكي ينسجم مع ما تؤمن به من قيم ومبادئ، إلى حد كبير، أي تجربة تنموية أخرى ؛ إذ تشتمل العملية الأساسية على التقييم، الاهتمام، التحدي والدعم. فأنت بحاجة إذن لتحديد موقعك، ومعرفة الوجهة التي تقصدها. ومن ثم استخدام الأدوات الصحيحة التي تساعدك في الوصول إلى مقصدك.

فالتوازن في الحقيقة يعني أكثر من مجرد كيفية استغلال الوقت.. إنه يعني الكيفية التي تعيش بها حياتك. كما يعني أيضاً إدراكك لما تتمتع به من قدرة للسيطرة على خياراتك وضبط سلوكك، ليتسق مع ما تؤمن به من قيم ومبادئ.



تحقيق التوازن

غالباً ما يعـرف الناس تحقيق التوازن في الحياة العملية بتوافر الوقت الـلازم لإنجـاز كل ما يريـدون فعله من شـؤون الحياة في شتـى المجالات: العمل، الأسرة، الأصدقاء، المجتمع، وحتى الهوايات التي يمارسونها في وقت الفـراغ. وربما استغرق البحث عن نقطـة الأتزان أو التوازن وقتهم كله دون جدوى.

لكـن لنلقي نظرة مختلفة - يقـول البعض: إن التوازن ليس قضية وقت محضـة، بل إنه مسألة اختيـار. فأنت تختار كيفية استغلال مواردك - كيف تستغـل وقتك، طاقتـك وهوايتك؟ فالتـوازن أكثر بكثير مـن مجرد تحديد المـكان الـذي تقضي فيه وقتـك، أو الكيفية التي تستغله بهـا، فهو إذن يعني الكيفيـة التي تعيش بها في ظل ما تؤمن به من قيم ومبادئ من خلال ضبط سلوكك - خياراتك وأفعالك - في ظل ما تؤمن حقاً بأهميته.

وربمـا كان أفضـل شيء هنـا يساعدنا علـى فهمه أن نشبهـه بـ (كرة التوازن)، التي تستخدم في التمارين الرياضية واليوغا. إذ يبدو الأمر سهلاً أن يجلس الإنسان على كرة التوازن، فيرفع قدميه عن الأرض ويحفظ توازن جسمـه. غير أن المحاولات القليلـة الأولى تكون دائمـاً مضحكة، إن لم تكن كارثة، ويعتمد النجاح علـى مجموعة من العناصر تشمل: الهدف، التدريب والتحلـي بالصبر وسعة الصدر. وأخيراً، يجتاحك إحساس النجاح بتحقيق التوازن، ومع تكرار التدريب في ظل اليقظة والانتباه، تستطيع تحقيق توازنك بسهولـة، دونما حاجة للتفكـير في مكانك أو كل حركاتـك وسكناتك. وآنئذٍ يصبح تحقيق التوازن عملاً طبيعياً.

تعمـل آن (Ann) مديـرة تسويـق ناجحـة، لها مـع زوجها، دون (Don) طفـلان تحت سن الخامسة من العمر. وكلاهما، آن (Ann) ودون (Don) ناجح في عمله، لكن آن (Ann) تحتل مكانة مرموقة في عملها، وتتقاضى راتباً يفوق راتـب دون (Don) بكثير جداً. ينفـق كل منهما المبلغ نفسـه علـى المواصـلات، ويعولان علـى الأسرة وحاضنـات الأطفال لمساعدتهما.

ويجلسـان عنـد نهايـة كل عطلـة أسبوعيـة ليحـددا جدول أعمالهما خـلال الأسبوع القادم، فيقـررا مـن يصطحـب الأطفال إلى الروضـة ومـن يعيدهم منها. وتقـدر آن (Ann) كثـيراً دعم زوجها ومساعدته لها.

وتسـير الأمـور كمـا ينبغـي معظـم الوقـت، غـير أن آن (Ann) تجـد نفسهـا مضطرة للنهوض قبـل الفجر لإنجـاز ما

وهكـذا يشبه تحقيق التوازن في الحياة العملية تلك الطريقة في معظم جوانبه. إذ يتعلق التوازن في الحياة بتحديـد أهداف واضحة، تدعـم منظومـة ما تؤمـن به من قيم ومبادئ، فتحقيـق الانسجام بـين قيمـك ومبادئـك وخياراتك في الحيـاة يفضـي للنتائج ذاتها، تمامـاً مثلمـا تستطيـع الاحتفاظ بتوازن جسمـك وأنت جالس على قمة كـرة التوازن تلـك، لكن هذا يقتضـي عمليـة مفعمـة بالنشاط والحيويـة، كالجلوس علـى قمـة الكـرة. إذ يجـب عليـك تقييـم حياتـك باستمـرار، اهتماماتك، والتحديات الماثلة أمامك، ونتائج اختياراتك.

فالمبادئ والقيم هي مجموعة المعتقـدات والأحاسيس المهمة بما يكفـي لكـي توجّه قراراتنـا، التي تحـدد سلوكنـا وتصرفاتنا. ففي نظـر البعض قـد يكـون الإبداع، وإشبـاع الرغبـة وتجديـد النفس قيماً أساسية. في حين نجد في نظر

فريق آخـر: أن المعرفـة، والقدرة علـى الاكتشاف والفضول الفكري هـي العناصـر الأساسيـة التـي توجّه قراراتهـم. بينما يرى فريق ثالـث: أن امتلاك عناصر الثروة، والسلطة والمنزلة الاجتماعية هي مفتاح ضبط السلوك.

ولا يعنـي هـذا بالضـرورة أن إحـدى مجموعـة المعتقـدات والأحاسيس تلـك أفضـل مـن البقيـة ؛ فغالباً لا توجـد إجابات صحيحـة وأخرى خاطئـة، تماماً كما تنعـدم الحقائـق المطلقة. إذ تتغـير مجموعـة قيمنـا ومبادئنا باستمـرار خلال مسـيرة حياتنا. وبالتـالي تتغير خياراتنا التي تنبع مـن قيم ومبادئ مختلفة. فعندما تعجز حياتنا عـن إشباع قيمنا ومبادئنا، نشعر أن ذلك التناقض يمثل نوعاً من اختلال التوازن.

يتعلـق ببريدها الإلكـتروني، كما تسهـر لساعـة متأخرة مـن الليل لأداء أعمالها المنزلية. وفي خضم هـذا الازدحـام كثـيراً مـا تشعر بعـذاب الضمـير بسبـب عجزها عـن قضـاء الوقـت الـلازم مـع أطفالها. وقد كانـوا يعيشون على راتبها وحده. لكنهما تمكنا مؤخراً مـن شراء منـزل لقضـاء العطلة وسيارتـين جديدتـين. وتعمـل آن (Ann) كمـا يفعـل دون (Don) (بجـد حتى لا يضطرا للحيـاة علـى الشيـكات الآجلة في المستقبـل بسبـب تعليـم أبنائهما الجامعي وتقاعدهما عن العمل.

فضبـط سلـوكك في سيـاق قيمـك ومبادئك يشبـه إلى حـد كبير أي تجربة تنمويـة أخرى؛ إذ تشتمل العملية الأساسية على التقييم، والاهتمام، والتحـدي والدعـم. فأنت في حاجـة لتحديد موقعك، ومقصـدك، ومن ثم توظيف الأدوات الصحيحة التي تحقق غايتك.



التقييم: وضوح الرؤية

ليس ثمة شك في أن التقييم يساعدك على وضوح الرؤية وفهم وضعك الحالي، مما يمكنك من تحديد الهوة بين حقيقة موقفك الحالي (أين أنت بالضبط؟) وموقفك في المستقبل (أين تريد أن تكون؟). فالتقييم إذن يزودك بالمعلومات التي تمكنك من القدرة على رؤية الأشياء، وفقاً لعلاقتها الصحيحة أو أهميتها النسبية، كما تساعدك على فهم النتائج في ظل إدراك واعٍ لنفسك وفهم الطريقة التي يراك بها الآخرون. آنئذٍ تصير عملية التقييم الشامل خارطة تساعدك على التحرك ومواجهة التحديات التي تعترض طريقك. فهي عملية تساعدك على تطوير مهارات ورؤىً جديدة تفضي بك لكي تصير أكثر فاعلية في كل مظاهر حياتك.

سجل الوقت:

ثمة طرق عديدة تمكنك من تقييم مدى اتساق سلوكك مع ما تؤمن به من قيم ومبادئ. ويتلخص أبسطها في عمل بيان مفصل لكيفية استغلال وقتك. فاحتفظ بسجل يشتمل على كل نشاطاتك خلال أسبوع كامل أو أسبوعين كاملين، ثم دوِّن باختصار كل ما فعلته في ساعة واحدة أو أكثر أثناء تلك المدة. ولا شك أن أول ما يتصدر القائمة من نشاطات يشمل: العمل، الأسرة، المجتمع، الصحة، النفس، والنشاطات الروحية... إلخ. أما في الخطوة الثانية فاكتب السبب الذي دفعك لفعل ما أقدمت عليه. والقيم التي حققتها بفعل ما فعلت. ثم ضع الأسئلة الآتية في حسبانك.

- هل النشاطات التي اشتمل عليها سجلك ضرورية لممارسة الحياة اليومية فيما يتعلق بمجال عملك، أسرتك، صحتك أو حتى متعتك؟.

- ما هي النسبة المئوية للوقت الذي قضيته في نشاطات ذات صلة بالعمل، مقابل ما قضيته في نشاطات تخص الأسرة؟.
- ما مقدار الوقت الذي خصصته لنفسك؟.
- ما الذي حفزك وجدد نشاطك وروحك؟ وهل منحت تلك النشاطات ما تستحق من وقت؟.



علامات تحذيرية

لقد أوردنا فيما يأتي العلامات التحذيرية المثالية التي أدركناها من خلال التواصل مع عملائنا. فحياتك يعوزها التوازن إن...

١- كنت تحدث نفسك قائلاً: «لقد خصصت كثيراً من وقتي لأناس آخرين يحظون بأهمية لدي». وتسمع نفسك في ذلك الحديث تسر للآخرين: كم كنت تتمنى أن تمتلك وقتاً يمكنك من إنجاز أشياء محددة لن تستطيع إنجازها الآن.

٢- كانت علاقتك مع زملائك على غير ما يرام: أقل إنتاجاً، وأقل هدوءاً مما كانت عليه سابقاً. وكنت ترى ضرورة أن تكون تقاريرك المباشرة عن العمل أكثر جدية مما هي عليه. وتعتقد أن إعجاب أفراد أسرتك بك وتقديرهم لك أقل مما ينبغي، وكنت تظن أنهم لا يدركون مدى ما تبذله من جهد في العمل من أجلهم.

٣- كان التعب قد ملك عليك جميع أمرك حتى أصابك الإحباط، فانكفأت على نفسك تسألها: ما الذي يدعوك للجلوس أمام شاشة

حاسوبك لوقت طويل بعد أن يكون كل أفراد أسرتك قد استسلموا للنوم؟! فالساعة تشير الآن إلى الثانية صباحاً والدقيقة السابعة والثلاثين، غير أنك ما تزال عاجزاً عن تذكر السبب الذي يدفعك للجلوس أمام شاشة حاسوبك.

٤- كانت تعريفات الشخصية الكاملة والشخصية التي تتميز بالاضطراب والعدوانية وقلة الصبر، وتعرض صاحبها للأرق وعسر الهضم وتزيد احتمال إصابته بأمراض القلب، إن كانت هذه وتلك اللتان قرأت عنهما قبل سنوات مضت تنطبق عليك. وظلتا هكذا لسنوات. ورغم ذلك ما تزال حتى الآن لم تغير سلوكك. وتأكد لك أن المكان المناسب الذي يجب أن تبدأ منه ينطلق من سؤال نفسك: لماذا تتصرف بتلك الطريقة؟

٥- كنت تدرك أنك إنسان جيد. تستطيع إنجاز أعمال كثيرة في يومك، وكأن الغد ليس لك. وأنك تستطيع إنجاز تلك الأعمال بسرعة الضوء نفسها لعدة شهور، فتعجب الناس باستمرار من سرعتك وقدرتك على إنجاز كل ذلك الكم الهائل من الأعمال، فظنوا أنك فوق البشر.

٦- تعطلت لغة العقل، فأسرعت لتتوشح درعك، وتشحذ رمحك، وتجري تحليلاً نفسانياً لك كل يوم عندما تجتاز البوابة الأمامية لمكتبك.

٧- ترغب أن تبدو مهتماً عندما يخبرك مراسلوك المباشرون بأطفالهم الجدد، غير أنك لا ترغب أن يتبادر إلى ذهنهم أن مسؤولياتهم في العمل لم تعد مهمة، لأنهم صاروا الآن أباءً وأمهات. وتشعر أن إنجازك الشخصي سوف يكون موضع سؤال عندما يطلبون أن تسدي إليهم خدمة، ويخبرونك أنهم الآن سوف يقضون وقتاً في المساعدة في الأعمال المنزلية.

- كـم خيـار لديـك فيمـا يتعلـق بكيفية استغـلال وقتـك، وما مدى سيطرتك على تلك الخيارات؟.
- هـل ثمة شيء خارج عن سيطرتك؟ وهل تلك الالتزامات، كالعناية بالأطفال وكبار السن تغيرت مع مرور الوقت؟.

في أثناء مراجعتك لسجلك الخاص بالوقت، فكّر في التوازن وفق تعريفك الحالي له. فهل تشعر «أنك متوازن؟». ماذا يقول لك تقييمك؟ ضع علامة (✓) أمام النشاطات غير القابلة للمناقشة. والآن تأمل بقية النشاطات الأخرى.

فهـل يـا تـرى أن مقـدار الوقت الـذي تقضيـه في كل نشـاط من تلك النشاطـات يتناسب مع ما تقضيه في البقية؟ هل ثمة أي عناصر تثير التوتر وتزيـد الضغط النفسي أو مواقف تواجه فيها مصالحك صراعات ونوع من التنافس الداخلي الذي يعتمل في نفسك؟ فمثلاً، هل تطغى رغبتك في إدارة مزيـد من الأعمال علـى رغبتك في أن تصير لاعب جولـف محترف؟ أم أن اهتمامك بالقراءة بهدف تعلم المزيد عن حاسوبك الشخصي حتى تستطيع برمجتـه وإصلاحه بنفسـك يصطـدم بمسؤولياتك الأسريـة، كمشاركتك أطفالـك رياضتهم التي يمارسونها في عطلة نهايـة الأسبوع، وما يصاحبها من أحداث ومراقبتهم في أثناء ذلك؟ فالخلط بين المصالح والمبادئ والقيم من السهولة بمكان.

إذا زاد اهتمامـك تدريجياً بتحقيق التوازن، فحاول استذكار الحوادث الخارجية والداخلية التي تحفل بها حياتك وكتابتها في مذكرة. وأخيراً، فكر في المـكان الذي تتمحور حولـه طاقتك واسأل نفسك: هل يـا ترى أن مقدار الوقـت الـذي تخصصه لنشاط مـا يتناسب مع ما يتطلبه مـن طاقة؟ ربما تقـرر مراقبة الوضع عن كثـب لبعض الوقت لترى إذا كان ثمة بعض صفات أو نزعات سوف تظهر في الأفق.

من جهة أخرى، ربما تحولت الخيارات التي تحددها فيما يتعلق بكيفية استغلال وقتك لتنسجم مع قيمك. وفي المقابل، ربما كان ما تفصح عنه من قيم ومبادئ ليس بالضرورة يمثل ما تعيشه فعلاً. فمن السهولة بمكان أن تدعي أنك ترى قيمة لشيء ما. في حين قد يكون تمسكك بقيمك، وتصرفك بناءً عليها شيئاً مختلفاً تماماً.

إن إدراكك لما تؤمن به من قيم حالية وأولوياتها، يساعدك على الاحتفاظ بمزيد من التناغم والانسجام بين قيمك وسلوكك. تأمل قائمة القيم والمبادئ في الصفحة الآتية. ثم ضع دائرة حول أهم خمسة منها حسبما ترى. ومن ثم عد لمراجعة سجلك الخاص بالوقت.

هل تعتقد أن قيمك ومبادئك تعكس الطريقة التي تم بها استغلال وقتك؟ ما الذي ينسجم؟ ما الذي يتصادم؟ وما الذي قد ضاع؟.

وجهات نظر أخرى:

يعد البحث عن الطاقة والاستجابة من الأشخاص المحيطين بك جزءاً مهماً من هذا التقييم. وكنتيجة للاستجابة قد تكتشف أن هدفك- الشيء الذي تود التعبير عنه - ربما لا يكون واضحاً للآخرين. مثلاً، ربما يكون قصدك العودة إلى البيت في الوقت المحدد لتستمتع بوقتك مع أسرتك، في حين نجد في الحقيقة، أنك تقضي ساعات المساء منهمكاً في أعمالك الورقية وتبادل الرسائل الإلكترونية. فما هي الرسالة التي تود حقاً إرسالها؟ أو ربما أن هدفك الحصول على التشجيع أو على تقييم يرضيك. لكن رئيسك في العمل يركز فقط على انتقادك الدائم للطريقة التي يتم بها العمل الآن، غير أنه لا يرى رغبتك في تحسين العمليات.

مجموعة القيم والمبادئ		
تحقيق الأهداف	الإبداعية	الموقع
النشاط/العمل	الحصول على دخلٍ عالٍ	الحب
التقدم/التعزيز	الأمن الاقتصادي	الإخلاص
المغامرة	المتعة	النظام
الجمال	الشهرة	التطوير الذاتي
التبني / التملك	بيئة شبه أسرية	اللياقة البدنية
السلطة	الرفعة	الإدراك
الاستقلالية	الصداقة	التأمل
التوازن	السعادة	المسؤولية
الاهتمام	مساعدة الآخرين	احترام الذات
التغير/ التنوع	التكيف	الوضع الاجتماعي
التعاون	التأثير	الحكمة
الكفاءة	الاستقامة	العدل
المعرفة	الشجاعة	المنافسة

فكر فيما قد يقوله الناس الذين يعيشون قريباً منك أو يعملون معك في الطريقة التي تستغل بها وقتك. فهل تعتقد أن علاقتك بهم وتواصلك معهم يعكس قيمك ومبادئك وأولوياتك؟ اسأل الناس الذين تثق بهم وتطمئن إليهم ليخبرونك بملاحظاتهم عنك استناداً إلى ما عهدوه فيك من قيم ومبادئ تتمسك بها في حياتك. اشرح لهم أن هدفك هو أن تتعلم المزيد عن الكيفية التي يرى بها الآخرون توازنك في الحياة العملية. وإن كانت

المحادثة وجهاً لوجه غير مريحة أو غير ممكنة، فيمكن أن تطلب إليهم تسجيل الأشياء التي كان ينبغي أن تباشرها، تمتنع عنها أو تستمر في عملها حسبما يليق بعلاقتك معهم، ومن الحكمة بمكان أن تحصل على ملاحظاتهم فيما يتعلق بشخصك وبعملك على حد سواء. ما القيم والمبادئ التي ينسبها إليك أفراد أسرتك - في حال كانوا على صراحة تامة معك؟ ما القيم التي يقولون إنك تتمثلها في حياتك فعلاً وتناقض تلك التي تناصرها؟.

وحالما تسمع إجابتهم، فكّر فيما يدهشك، يخيب أملك ويسرك. ما الأسئلة التي ما تزال تود توجيهها إليهم؟. كن حذراً حتى تتفادى فخ محاولة التصرف في الحال، بناءً على إجابتهم، أو تحاول أن تدافع عن وضعك أو تبرره. فقط تأمل ما تسمعه منهم، ثم خذه ببساطة حتى تتأكد لك رؤيتك حول خطواتك القادمة.

بوول (Paul) رجل أرمل. توفيت زوجته قبل ثلاث سنوات لتتركه مع طفلهما المراهق. كان بوول (Paul) يومئذ شيخ السماسرة في شركة إدارية ثرية، غالباً ما يعمل لساعات طويلة، ويعمل حتى في أثناء عطلة نهاية الأسبوع.

بعد وفاة زوجته، ترك بوول (Paul) العمل في تلك الشركة، وآثر تأسيس شركة تخطيط مالي في داره، ليتسنى له قضاء مزيد من الوقت مع ابنه. وعلى الرغم من أن دخله الآن أقل بكثير مما كان عليه أيام عمله سمساراً في الشركة، إلا أن بوول (Paul) يستمتع بالمرونة والحرية نتيجة عمله الجديد، وغير مستعد إطلاقاً لمقايضة وقته الذي يستطيع الآن قضاءه مع ابنه عند عودته من المدرسة وفي الأمسيات.

النجـاح:

يعد تعريفك للنجاح عنصراً جوهرياً لأي تقييم لمعنى التوازن في حياتك. ولا شـك أنـك تخصص وقتاً ثميناً وطاقة جبارة خـلال حياتك لتحقيق ما تظن أنه نجاحاً. فتعريفك الخاص للنجاح هو الذي يوجه أفعالك. وأفعالك هي التي تكون متوازنة أو غير متوازنة.

فمن وجهة نظـر بعضنا، قد يعني النجاح الزيادة المضطرة في مستوى الدخـل، تقلد مناصب رفيعـة، والمرتبة الاجتماعيـة، والفخامة والشهرة في مجـال العمل، في حين قـد يتمحور في نظر البعض حـول الأسرة، والمجتمع، والقـدرة على تحقيق الذات أو فهم الأمور الروحانية. ومن جهة ثالثة يبحث كثـيرون عن جوائـز ومكافآت في المجالـين: الشخصي والمهنـي. وعليه، قد يتخذ معنى النجاح من وجهة النظر الشخصية عدة أشكال.

علـى صعيد آخر، كثيراً مـا يكتشف الناس أنهـم لم يشرحوا لأنفسهم مطلقاً الطريقة التـي يعرِّفون بها النجاح ويقيسونه. ما الذي يدفع حقاً؟ ما أصعـب شيء تضطر لفقده؟ كن أميناً مع نفسـك. فلا أحد ينظر إليك. ولا أحـد يستطيع قراءة ما يدور في ذهنك. كمـا أنك لست مضطراً لإخطار أي شخص - ما لم تقرر أنت ذلك.

فربمـا اختلف تعريفك للنجاح اليوم اختلافاً تاماً عن مفهومك له قبل عـدة سنوات - أو ما يمكـن أن تتخيله لعدة سنوات قادمة. وغالباً ما يتشكل مفهومنـا للنجاح في بيوتنا عندما نكـون أطفالاً صغاراً. فهل يا ترى ما تزال تلـك الوصايـا الأولى وتوقعات الآخرين مناسبة لـك؟ وإن كانت الإجابة لا، فهل تنوي تحرير نفسك منها؟.

فتحقيـق النجاح، من وجهـة نظر معظمنا، ليس مهمـة تقع على عاتق شخص واحد. فربما صاغ الآخرون المهمون لنا شكوكهم الذاتية حول مفهوم

النجــاح في الوقــت نفسه الــذي بدأنا فيه نحــن تلك التجربــة، فربما كانوا يأملون - أو ينتظرون - أن نشاركهم مفهومهم للنجاح.

وحاليــاً، لا نتفق مــع الآخرين حــول رؤيتنا لمعنى النجــاح، ولهذا قد لا يفهمــون كما ينبغــي السبب الذي يدفعنا لتكريس وقتــا وطاقتنا لأشياء دون غيرها. وليس من المعقول أن نفترض أن الآخرين يفهمون النجاح بالطريقة نفسهــا، التي نــراه بهــا أو أن نحاول فرضــ مفهومنا له عليهــم. فقد يكون تعريفهــم للنجــاح مختلفاً تماماً عــن تعريفنا له. فقد لا ينظــرون لنجاحنا بالعــين نفسها التي نراه بها، وربما كانت لهــم الرغبة في تعديل تعريفنا له. وبسبب ما نعكسه من تصور لمعنى النجاح في حياتنا، قد نجد أنفسنا معنيين - ربما لدرجة الوسواس - بالتخلي عن الآخرين وخذلانهم. فبحثنا اللاهث عن النجاح، كما نتخيله، قد يهدف بالدرجة الأولى لإرضاء شخص ما.

التحدي: تحقيق التغيير

لا شك أنك الآن قد قيّمت موقفك، وحددّت موقعك في بحثك عن حياة أكــثر توازناً، والمــكان الذي تود أن تكون فيه مستقبــلاً. فأنت إذن في موقف جيــد يمكنك من تحديــد التحديات التي سوف تواجهــك، فالتحدي عنصر أساس لتحقيق التطوير والتنمية المستدامة. ويبدو أن التغيير دائماً هو أول ما يستولي على اهتمامنا، إذ يفوق اهتمامنا به حرصنا على عدم تبديد طاقتنا وتضييع وقتنا. فعندما نعجز عن معالجة مشكلة ما، نسيطر على وضع ما أو نجد حلاً لمشكلة تواجهنا، ندرك آنئذ أننا أمام تحدٍ حقيقي. وتبدو العادات ومجموعة السلوك التي كانت سابقاً فاعلة، عاجزة عن العمل.

وصحيح.. التحدي اللازم الذي يمثل أمامنا، يقينا الضجر والملل، كما يساعدنــا على النمو والتعلم. لكن عندما يتجاوز التحدي طاقتنا، نعجز عن التصدي له والتأقلم معه.

ويعـد المفهـوم الشخصـي الصرف لتعزيز التوازن في حياتنا ومجـالات عملنـا، في نفسه، تحدٍ مرعب. فمجرد التفكير في إمكانية اختبار مدى توازننا قد يكون سبباً في عدم فعل أي شيء إزاءه.

إننـا نـدرك جيـداً أن عمـل شـيء حيـال توازننـا في حياتنا، ربما يكـون تحديـاً يفـوق قدرتنا على السيطرة عليه أو حتى مجرد تأملـه. إذ نعرف ذلك بالغريزة - حتى قبل أن نأذن لأنفسنا بتركيز اهتمامنا على الموضوع.

وفي حين نقدر مدى التحدي الـذي ربما يمثـل أمامنا، نضع في الحسبان الأمور التالية:

- إن استثمرت نفسي، فماذا يا ترى سـوف أجني مقابل ذلك؟.
- ما مـدى الألم، والإحباط، والقلـق والإخفـاق الـذي أشعر به؟.

بولا (Paula) معلمة للصف الرابع بالمرحلة الابتدائية، حاصلة على شهادة البكالوريوس، وتحضر الآن لنيل درجة الماجستير في التعليم الابتدائي، وتتمنى أن تصير ذات يـوم مـديرة مدرسـة. ولكـي توفق بين عملها ودراستها، تستيقظ بولا (Paula) مبكراً كل صباح لأداء تمريناتها الرياضية قبل الذهاب إلى المدرسة. فقد تأكد لها أن ذلك يوفر لها الطاقة اللازمة، ويساعدها على التخلص من التوتر، فالصباح الباكر هو الوقت الوحيد الذي تستطيع أن تؤدي فيه تمريناتها الرياضية.

وبجانب هذا كله، تسهم بولا (Paula) في عمل طوعي كعضو في إدارة إحدى المنظمات الطوعية، غير أنها استقالت مؤخراً لتوفير مزيد من الوقت لنفسها. كما قلصت اعتمادها على البريد الإلكتروني في الحيـاة الاجتماعيـة، لجـأت للتواصل المباشر مع الأصدقاء بدلاً مـن استخدام الهـاتف، وانضمت لمجموعة من الزملاء الذين يدرسون معها في صفها من أجل توفير الدعم لنفسها والتواصل الاجتماعي.

- هـل أنــا أرغب حقاً في الشروع في شيء دون أن تكون لدي أدنى فكرة عما يمكن أن يتمخض عنه من نتائج؟.
- هل أنا قادر على أن أكون أميناً تماماً مع نفسي؟.

فالاختيــار - وهو اختيار متــأن، واع - الذي يقضــي بتكريس مزيد من الوقت والطاقة للأعمال التي لها قيمةً في نظرك، وتخصيص القليل من الوقت والطاقة للأعمــال الأقل أهمية، قد يكون تحدياً حقيقياً لأبعد مدًى ممكــن. فأحياناً قد يكون التحدي نقيضــاً لمفهومك للتوازن نفسه. فمثــلاً، قد تضطرك خيبة الأمل في العمل أو الحرمان، لاكتشاف حقيقة مفاجئة، مفادها: في مرحلة ما، ستفقد حياتك توازنها.



المواجهة

لقد أوردنا في ما يأتي بعض التحديات الشائعة التي واجهت عملاءنا في أثناء سعيهم لتحقيق مزيد من التوازن في حياتهم:

١- ربمــا تكون مضطراً للقيام ببعض رحلات الطيران ليلاً، وكنتيجة لذلك، قــد تتضاءل فرصتك للتأثير في رئيســك في العمل وزملائك من خلال ما تبديه من مستــوى عالٍ في الالتزام والمسؤولية، حتــى تتأكد أنهم يدركون أنــك قضيت الليلة السابقة كلهــا مسافراً، واستطعت مع ذلك أن تكون في مكتبك في صباح اليوم التالي قبل بداية الدوام.

٢- ربمــا وجــدت نفسك مضطــراً لإخطار أقــرب النــاس إليك بضيقــك ذرعاً بمتطلبــات العمــل، بسبب ما لها من تأثير سلبي علــى قيمك، فيما يتعلق بما لأسرتك من أهمية في نظرك. وعليه، قد يتحتم عليك آنئذ أن تشرح لأسرتك أن مستوى دخلك سوف يتأثر بسبب ما تتخذه من قرار في ذلك الصدد.

٣- ربما تضطر لكي تفصح عن اهتمامك بالتوازن لرئيسك، حتى إن لم تكن لديك أدنى فكرة عن ردة فعله.

٤- عبر السنوات القليلة الماضية أخبرك كل واحد من رؤسائك الثلاثة الأخيرين، الذين عملت معهم أن أداءك في العمل كان رائعاً، وأنك تستحق مكافأة. فاحتفلت بتلك الإشادة بهدوء، فأنت لم تكن واثقاً مما يعنيه ذلك، لا سيما أنك بدأت مع زوجتك تكون أسرة. ربما كنت في حاجة أنت وزوجتك لإعادة تقييم توقعاتكما حول ما يعنيه توفير بيئة لأسرة تنعم بحاجتها من الغذاء.

٥- لقد أدركت الآن أنك كنت تتبع عبر السنين نصيحة متعهد القوى البشرية العاملة، الذي أغراك من الجامعة قبل عدة سنوات. واكتشفت أنك لم تحقق ما كنت تنشده رغم ما بذلته من جهد مضنٍ في العمل لساعات طويلة. وربما تحتم عليك تحديد الشيء المختلف الذي تحتاج لفعله.

٦- أصدرت تقييمك الخاص للأشخاص الذين حصلوا على ترقية في المنظمة التي تعمل فيها، لكن وجب عليك إدراك ما سبق أن قيل لك: ثمة خيوط مشتركة للإنجاز والمساهمة، فبدا لك أنك في حاجة لمعرفة الشيء الذي يستحق المكافأة والجائزة في منظمتك.

٧- تود أن تخبر - لن تستطيع أن تسأل - رئيسك في العمل أنك لن تستطيع البقاء في المكتب لساعة متأخرة في معظم الأمسيات. لقد جن جنون زوجتك بسبب تأخرك في العمل، وعدم مساعدتك لها في الأعمال المنزلية. ومما زاد الأمر تعقيداً عليك، إدراكك لحقيقة تنظيم والدتك لوقتها وشؤون حياتها، أكثر مما تفعل أنت اليوم، عندما كانت هي في مثل سنك، على الرغم من أن عدد أطفالها آنئذٍ كان يزيد بطفلين عن عدد أطفالك.

وثمة أزمة قد تكشف الفارق بين ما تدعيه وبين تجربتك، فتحرضك على إعـادة تعريف ما تظن أنه مهـم. وفي أحيان أخرى، يرتبط التحدي بالتغيير الذي لا بد لك من عمله لكي تحقق توازنك، لا سيما في مكان العمل.

وهنالك ثلاثة تغييرات عامة تحدد التغييرات الشخصية، وهي: الوقت، والسلوك الرقابي أو الإشرافي، والخوف.

الوقت:

كثيراً ما يـردد الناس: أن إدارة الوقت أهم من إدارة المال بكثير جداً. لكـن ماذا يحدث لأولوياتنـا عندما يكون العمل الـذي ينتظرنا يفوق الوقت المتاح لنا؟

ما يحدث هو أن الوقت والطاقة اللذان نكرسهما للعمل يكونان حسماً على حساب الأسرة والحياة الشخصية. وما لم تتخذ خطوات جادة لحماية الوقت اللازم لأسرتك ولنفسك، فإن العمل يعتدي على كل وقتك فيستغرقه.

وبجانب هذا، جعلت الحياة التقنية الوصول إلينا أكثر سهولة بعد بضع ساعات أو حتـى أثناء السفر. فالرسائل الآتيـة، البريد الإلكتروني، البريد الصوتي، الهواتف المحمولة، أجهـزة الحاسوب المحمولة، الأجهزة الرقمية الشخصيـة، أجهزة النداء وغيرها مـن أجهزة التواصـل والأدوات، تبقينا علـى اتصال بالعمـل أربعة وعشرين ساعـة في اليوم على مـدار سبعة أيام في الأسبـوع، مما يشوش العلاقة بـين العمل والأسرة. كما زاد تصاعد عدد الناس الذين يعملون من منازلهم الأمر تعقيداً.

وقـد بدأت منظمـات العمل تدرك أن هذا الأمر يشغـل حيزاً مهماً من اهتمـام العاملين، فنحن ندرك أنه عندما تتم مناقشة القضايا المتراكمة في مـكان العمل وما تمثله من مشكلات، تطل مسألة التـوازن برأسها كأسباب حقيقية للمشكلة.

السلوك الرقابي:

تجيد بعض منظمات العمل الحديث عن التوازن بشكل رائع، لكنها في واقع الأمر لا تحفز عليه ولا توفر البيئة الضرورية لتحقيقه. ففي بعض الحالات، يكون من الصعب الحصول على معلومات من الزملاء؛ فربما افتقدوا الأمان للحديث مع الآخرين بحرية تامة عما يعتمل في ذهنهم. وربما كانت ملاحظاتك حول مستويات الإشراف الأعلى منك، وليس ما يقوله نص سياسة المؤسسة، هو أفضل مقياس لك في تلك الحالات. وحتى في المنظمة التي تدعم سياساتها أهمية التوازن في الحياة العملية، تعتمد الطريقة التي تجعلك تستفيد من ذلك الدعم بدرجة كبيرة على رئيسك في العمل. وعادة ما يكون أهم دور مؤثر في المنظمة عندما يتعلق الأمر بمناقشة الأهمية التنظيمية والتوقعات وتحديد الكيفية، التي يتم بها تنفيذ السياسات في أيدي

يعمل كل من بين (Ben) وأليزابيث (Elizabeth) مدير مبيعات صيدلية، وقد تزوجا حديثاً. ويعملان في مدينة غربية عملاقة، لكنهما لا يستطيعان توفير سكن لهما في وسطها التجاري، ولهذا آثرا السكن في ضاحية المدينة. وتستغرق رحلة العمل من كل منهما تسعين دقيقة يومياً. ويذهب كل منهما للعمل بسيارته بسبب اختلاف جدول العمل، وغالباً ما يعودا إلى البيت في وقت متأخر، وكثيراً ما يتناولا وجبة الغداء في مطعم للوجبات السريعة قرب سكنهما.

يلعب (Ben) كرة السلة في نادي المدينة، حيث يذهب إليه في عطلة نهاية الأسبوع ومعظم الأمسيات. أما أليزابيث (Elizabeth) فتستمتع بكرة التنس، حيث تمارسها في ناد مغلق. ولاحظا مؤخراً أن الوقت الذي يقضيانه بعضهما مع البعض قليل جداً، ويضطرا في معظم الأحيان للتواصل عن طريق ملاحظات قصيرة يثبتانها على البرادة في مطبخهما. فاقتنعا أخيراً أن هذا ليس أسلوب حياة مناسب لزوجين تزوجا حديثاً. لكنهما في الوقت نفسه لا يرغبان في تغيير أسلوب حياتهما. فكان الحل أن يجدا شيئاً مشتركاً بينهما، فوقع اختيارهما على كرة الغولف.

الرؤســاء المباشرين، وربما كانت المبادئ المتعلقة بالتوازن غير محددة، مما يجعل الأمر مفتوحاً أمام التفسير الشخصي، وسوف يكون المدراء الداعمون مرنين وقادرين على استيعاب حاجتك لتحقيق توازن مختلف.

لا شك أن النقاش الصريح المفتوح مع رئيسك في العمل حول ما تؤمن به مــن قيم ومبادئ وعلاقتها بعملك، مهم جداً في تحديد سقف التوقعات وخلق نوع من التفاهم المشترك. وعليه، لا بد أن تتأكد مما يعتمل في داخلك من مثل قبل أن توافق على أداء أية مهمة جديدة أو تتبوأ موقعاً جديداً. هل هو النجاح، والاعتبــار والجــاه، والمرونة أم التحــدي؟ فوضوح الرؤية حــول تلك الخارطة الأولى يساعــدك قطعــاً في اتخاذ أفضل قرار لنفســك، ولأسرتك وعملك. إذ يعــد رســم الحدود ووضــع النقاط على الحــروف طريقة مهمــة للتواصل مع الآخريــن بوضوح، وتحديد الكيفيــة التي تود أن تسير حياتك عليها. فاحرص على أن تكون واضحاً لأقصى مدى ممكن بشأن الأسباب التي تدفعك لاتخاذ هذا القرار أو ذاك، تفادياً لأي نوع مما يمكن أن يحدث من سوء فهم. فمثلاً، إذا وعــدت أسرتك بمغادرة موقع العمل في الوقت المحدد لكي تشاركهم وجبة الغــداء، وفجأة أطلت حالة طارئــة في العمل اضطرتك للبقــاء لبعض الوقت لمعالجتها، آنئذٍ تؤثر الطريقة التي تسلكها لإدارة الصراع على الجانبين.

الخوف:

يلعــب الخــوف دوراً مهماً في توفــير هامش الحرية الــذي يدفع الناس للحديــث بصراحــة تامــة عن القضايــا المتعلقــة بتحقيق التــوازن في مكان العمل، إذ نجد أن العملية تتأثر إلى حد كبير بمجموعة عوامل على المستوى الفردي، مستوى المجموعة ومستوى جهة العمل.

فللبيئــة التي تسمــح بهذا النوع من الحــوار بين العامــل ورئيس العمل والزمــلاء وتشجعــه دور حاســم في فهــم القضايــا، التي تحقــق التوازن في العمــل. فخوف العامل من عــدم الاعتبار والنظر إليه كعامل مهم أو الخوف من احتقار دوره، يعد عوامل مخزية ومخيبة لآماله.

الدعم: البحث عن مساعدة

يعد الدعم عاملاً آخر مهماً في تحقيق تجربة التنمية المستدامة. فأنت لا تستطيع فعل كل شيء لوحدك. إذ بإمكانك التماس الدعم من الآخرين، أو تحديد مصادر الدعم المهمة ومحاولة الوصول إليها. فالبحث عن الدعم وقبوله يتطلب جهداً واعياً ومدروساً. في الحقيقة، إن قرار طلب الدعم والمساعدة يعود إليك أنت أولاً وأخيراً. فكثير من الناس ينزع للمغالاة في تقدير الدعم والمساعدة التي يحتاجها في حياته، وفي الوقت نفسه يقلل من شأن الدعم الماثل أمامه.

الصدق والأمانة:

إن طلب الدعم والمساعدة عملية ليست سهلة. فربما غرر بنا لدرجة صرنا نصدق معها أن طلب المساعدة يعني الاعتراف بالفشل. إذ سرعان ما نشعر بجرح الكبرياء، أو على الأقل، هكذا يبدو لنا الأمر. فالقادة الذين يوازنون بين كل متطلبات المنافسة في كل مظاهر حياتهم لا ينزعجون من السقوط بين أيدي الأعداء، ولهذا ينالوا الحظوة والإعجاب. لأن ذلك يؤكد إنسانيتهم التي تنطوي على الخطأ والصواب، كما يجعل الوصول إليهم أسهل. فالإقرار بعجزك عن إنجاز كل شيء بنفسك لوحدك يعد الخطوة الأولى في أن تكون أميناً وصادقاً فيما يتعلق بحدود قوتك وقدرتك على التطور.

أهمية إدراك القدرات:

كم مرة في حياتك حددت هدفاً وحيداً لتجاوز عقبة كأداء، تظن أن تجاوزها أمر مستحيل؟ هكذا تفعل الطبيعة البشرية، إذ تدفعك بعنف للتركيز الدائم على الهدف نفسه أو السلوك ذاته. غير أن الاستغراق في العمل واستنفاد الطاقة غالباً ما يتحول إلى عائق يحول دون بلوغ غايتك.

في حين أن ما يبدو معاكساً لما كان المرء يتوقعه عن طريق الحدس ويشتت انتباهك أحياناً، هو بالضبط الذي يجعلك تبلغ غايتك. فالأمر إذن شبيه بالعمل لوقت متأخر في المكتب - لمدة أربع عشرة ساعة متصلة في اليوم الواحد، بحيث تعمل يوماً وترتاح آخر.

فأنت تخدع نفسك عندما تعتقد: أن استنفاد كل طاقتك في العمل يجعلك تحقق أقصى ما تستطيع من إنجاز، فتلك مجرد خدعة تأخذك على حين غرة، فقد ثبت أن مغادرتك مكان العمل قبل نهاية الدوام في بعض الأوقات، أو تفويض غيرك بأداء بعض المهام هو الحل.

وعليه، لا بد أن تدرك الوقت الذي يجب عليك فيه الاستغراق في العمل أو التوقف عن ذلك، والعمل في شكل فريق. وربما أدرك البعض وجود تلك النزعة فينا قبل أن نمارسها أو نفصح عنها، إذن، يعد العمل في بيئة داعمة ومساندة مفتاح إدراك حدود الطاقات والقدرات.

يشغل كنت (Kent) رتبة ضابط علم في سلاح البحرية الأمريكية، وتؤكد الطريقة التي ينتهجها في الاضطلاع بمسؤولياته أنه فعلاً ضابط صارم. لقد اكتشف أنه تقمص شخصية والده، الذي كان عسكرياً متميزاً، إذ حدَّد لنفسه قيماً ومبادئ ثابتة: الواجب، والنظام والانضباط، والمسؤولية، والعمل بجد والتضحية بالأسرة من أجل العمل لفترات طويلة. ويبدو أن خدمته في حرب فيتنام قد أثرت فيه كثيراً، وجعلته صارماً وقاسياً لدرجة شديدة.

من جهة أخرى،اكتشف كنت (Kent) أن تأثيره على ابنه ناجم عما تعلمه هو من والده؛ لقد أدرك الآن أنه لم يحدد لنفسه أي قيم ومبادئ مطلقاً، بل سار على ما كان عليه والده.. هكذا كالأعمى الذي لا يبصر شيئاً.

ولهذا يأمل اليوم أن تأتي اللحظة التي يستطيع أن يسامح فيها نفسه بسبب ما علمه لابنه، وتتحرق روحه شوقاً لليوم الذي يسمع فيه ابنه يهمس في أذنه: أنا أحبك يا أبي.



كيف تحصل على الدعم؟

نـورد في مـا يأتي بعض المصادر المتاحـة لتوفير الدعـم في رحلة البحث عن تحقيق التوازن في الحياة:

١- يمكنـك الإفصـاح عـن متاعبـك لوالديـك، واحرص علـى معرفة ملاحظاتهـم، فهما أكـبر منك سناً، وقد مـرا في حياتهما بمتاعب، فـكان لزامـاً عليهما أن يعمـلا، وفي الوقت نفسه يوفـرا بيئة صحية لأطفالهما في المنزل، وعرفا كيف يتعاملا مع تلك الظروف.

٢- بـث همومك ومتاعبك لناصـح أمين تثق به. فالبـوح بمشكلتك على الأقل يضفي على تفكيرك نوعاً من الحقيقة. فسماع نفسك قد يوفر لـك حلاً أو يساعدك علـى اتخاذ قرار بشأن أحد. فليكن لديك على الأقل شخصاً واحداً موثوقاً من كل جنس.

٣- غالبـاً ما تكـون هنالك اختلافـات وصراعات متناقضـة بشأن دور الجنس في العلاقات بين النـاس.

كمـا أنه غالباً مـا يتبنى الناس دور والديهـم دون قصد. وربما لم يفكر المرء حتى في تطبيق رؤاه أو التبصير عنها. فلا بد لك إذن من تقدير رؤاك في الحوار مـع شريكك. لكن كن مستعداً. فقد يولد الإحساس بالذنب مشاعر قوية جداً.

٤- فاليـوم يزداد عـدد الرجال الذين يبقون في البيـت لرعاية الأطفال باضطراد. فهل يسمح لك دخلك، ومفهومك لذاتك وإستراتيجياتك المتعلقة بالعمل بالتفكير في شيء كهذا؟. فقد ظهرت الآن مجموعات

دعم كثيرة لمساعدة الآباء الذين يرغبون البقاء في البيوت لرعاية الأطفال.

٥- يمكن لزميل محترم وموثوق به، يمر بالظروف نفسها، أن يصغي إليك جيداً، ويطمئنك إلى أن الأمور سوف تتحسن إلى حد معقول ومقبول.

٦- يمكن أن يشكل رئيسك في العمل مصدراً مهماً للمعلومات عن سياسات عمل مخدمك، من الناحيتين: الرسمية وغير الرسمية. فمن الأهمية بمكان أن يكون لديك فهماً واضحاً لرئيسك وموقف جهة عملك حيال موضوع التوازن. فربما كانت اهتمامات رئيسك شبيهة باهتماماتك نفسها.

٧- كثيراً ما تظهر الموضوعات المتعلقة بالتوازن في الحياة. وتعد جريدة (Wall Street) ومجلة (Harvard Business) وصحيفة الـ (New York Times) من أهم المصادر الدورية التي توفر موضوعات تتعلق بالرؤية والبحث المتصل بموضوع التوازن في الحياة.

تجديد النشاط والحيوية:

يجب أن ندرك جيداً أن قدرتنا على العمل محدودة، على الرغم من أننا نميل أحياناً لاعتقاد العكس. فاهتماماتنا وطموحاتنا والتحديات الماثلة أمامنا تغذي ذلك الاعتقاد، الذي يسيطر في بعض الأحيان على فهمنا، لأنها تلازمنا دائماً. ومن هنا تأتي أهمية الحصول على دعم كاف في حياتنا، لأنه يساعدنا على مواصلة تلك النشاطات الممتعة المثيرة التي تغذي أرواحنا - مهما كان نوع تلك النشاطات. ولهذا كان توفير الوقت اللازم للراحة والاسترخاء، ومن ثم تحديد النشاط والحيوية في أثناء العمل أمراً حاسماً.

ويبــدو أن كل واحــد منا، في مرحلة ما من العمــر، يكون مدركاً لأهمية تحقيــق التوازن في الحياة، ولهذا ينضــم لتلك الحملة التي تهدف لتحقيقه، وإذا كان هذا صحيحاً:

- تعاملــك مــع القضايــا المتعلقــة بتحقيــق التــوازن ليســ بالضرورة استثنائياً دائماً.
- ربمــا تعــرف أناساً كثراً يسرهم تزويــدك بتجاربهم لتقديم الدعم والمساعــدة لك. فربمــا أكدوا، ووفروا لك وجهــات نظر وزودوك بكل مــا سبق أن جربــوه فوجدوه مفيــداً، أو على الأقــل، تفهموا مشكلتك ومعاناتك كما ينبغي - لأنهم عاشوا تلك التجارب هم أنفسهم.
- قد يدرك أولئك -الذين تلجأ إليهم للحصول على الدعم- حاجتك للمساعــدة، لأنــك تهتم بهــم وتحرص علــى احترامهــم. وربما كان ذلك مصدر فخرهم واعتزازهم.



التعامل مع الواقع

تظهــر أحداث الحياة التي يمر بها كل واحــد منا لا محالة - ولا يمكن توقعهــا بأي حــال من الأحوال - أفضــل ما لدينا من مهــارات للتصدى لها واجتيازهــا بنجــاح. إذ يتطلــب التعامــل بنجــاح للتعامل مع مــا لم يكن ﰲ الحسبــان مــن أحداث ومتغــيرات، مزيداً مــن الحرص، الاهتمــام، الوقت والطاقة. وربمــا اجتاحت بعض تلك الأحــداث مناطق أخــرى ﰲ حياتنا لتتحــول إلى عناصر نعنــي بتوازنها ﰲ المستقبــل. وعندمــا تطــل تلــك الأحــداث برأسهــا، نجــد أنــه مــن الطبيعي أن نندفع مناضلين لتحقيق التــوازن. فآنئذ يصبــح ذلك أمراً لا يمكــن تفاديه إطلاقاً. وقد تقبل، مع مرور الوقت، أننا ما نزال نقاوم، بل ونحقــق النجــاح، وأن حياتنا تنطلق من جديد.

وربمــا أدركنــا ﰲ مرحلة ما أن النجــاح لم يكن، ﰲ الحقيقــة، أبداً معرضاً للخطر، لكننا اخترنا تقديم أحد مظاهر حياتنا على مظهر آخر، مع إدراكنــا أن الأمور سوف تعود ﰲ النهاية إلى طبيعتها، ومن ثم نستعيد توازننا.

تعمــل دون (Dawn) دائمــاً بجــد شديــد، منذ أن كانــت طالبة ﰲ المدرســة قبــل عــدة سنــوات. ولهــذا حصلــت علــى العديــد من المكافآت، ونالت الكثير من الجوائز عنــد تخرجهــا: مدرسيــة وطنيــة وشخصية. وبسبب سجلها المدرسي ونشاطهــا اللاصفي الرائع، أتيحت لهــا فرصــة عمــل فــور تخرجهــا مباشرة ﰲ إحدى أشهر المدارس.

وبعــد أن عملت لتســع سنوات متواصلة، قــررت تكريس مزيد من الوقــت لوظيفتها، وإعــلان رغبتها رسميــاً ﰲ السفــر والترحــال كلمــا كان ذلــك ضروريــاً. وتريــد دون (Dawn) مــن أعمــاق نفسهــا أن تجعــل والدتهــا فخــورة بهــا. لأنها على يقين من أن والدتها كانت أكثر

بالطبع، مـن الأهمية بمكان أن تفهـم السياق الـذي تفكر فيه عندما تهم بوضـع الأهداف التي تحقـق التـوازن، فربما لـن تكون ظروفـك جـادة كمـا تتخليهـا، وعليـه، ربمـا كان القـرار بعـدم فعـل أي شـيء كان، مهمـا كان السبب، خياراً مفيـداً. فقد تتغير احتياجاتـك وتوقعاتـك، وتستمر في تغيرهـا. وربمـا تمخضت تلك

مـن كونها ربة منـزل، تقبع فيه ليل نهـار لرعاية شـؤون أسرتها. لكنها لا تدري كيـف تكون ردة فعل زوجها الذي لم يتجـاوز الرابعة عشرة من عمـره. وفي الحقيقـة هـي لا تدري إن كان لا بـد لها من مصارحته بما تنـوي فعله، أو تنتظر لترى ما يمكن أن يحـدث، ومن ثم تتصـرف بناءً علـى ردة فعله. لقد قررت أخيراً ألا تفصح عن مشاعرها تجاه والدتها.

القيادة في الميزان

مـا الرسائل والتوقعات، التي يبـدو بعضها غير بارع، التي ترسلها لأولئك الذين تقودهم - في العمل وفي البيت؟ بإمكانك أداء دور نموذجي شديـد التأثير على الآخرين، دونما قـول حتى كلمة واحدة. ما الرسائل التـي تبعث بها عـن التوازن ولها تأثـير على سمعتك؟ مـا الذي يتعلمه أطفالـك منك عن التوازن في حياتهم نتيجة مراقبتهم لتصرفاتك؟ هل الأمـر سيان من وجهة نظرك إن اختار أطفالك أو مراسلوك المباشرون أو غيرهـم، عدم الاقتـداء بك - فقرروا عدم تحقيق مـا أقدمت عليه، أو عدم النجاح بالطـرق نفسها التي حزته أنت بها، أو تحقيق الاحترام والهيبة التي حصلت عليها، أو الوصول إلى المعنى نفسه الذي استنتجته أنت؟ فلسنا نحن الجيل الأول أو الأخير المعني بالتوازن - بصرف النظر عما يعنيه التوازن لكل واحد منا.

التغـيرات التي تنفذهــا عن غير ما كنت ترجوه من نتائــج، خاصة ـفي بداية الأمــر، وقد تأتي بنتائج إيجابية لكنها غير مدروسة، وتذكر دائماً: ليس ثمة تــوازن ملائم وجيــد وصحيح وكافٍ لك (أو لغــيرك). فربما أدى تلهفك لما يحــدث من إبــداع أثناء لحظة توترٍ ـفي حياتك لتــوازن رديء غير سوي. فلا أحد يعدك بتحقيق توازن كيفما اتفق.

فأنــت وحــدك الشخص الوحيــد الذي يستطيــع اتخاذ القــرارات، التي تناسبــك ومن ثــم ينفذها. فمن السهولة بمكان - والمثــير للرغبة والاهتمام - إلقــاء اللوم على الآخرين والمؤسسات، التي تعتقــد أنها مسؤولة عن فشلك ـفي تحقيق التوازن.

وانتبــه جيداً، ربما تجعلك القضايا التي تعنى بها لتحقيق التوازن تبدو ساذجــاً، عرضــة للانتقاد والسخريــة، وقد تخرج حتى عــن السيطرة على نفسك.

فــإن كان التغيــير ـفي سلوكك بسيطــاً لدرجة قد لا يدركهــا الآخرون، فقــد لا تحظى بأي قدر من التقديــر أو الإعجاب والتميز. غير أنك تستطيع أن تكــون فخــوراً بنفسك ـفي حال أقدمــت على بعض التغيــيرات الجوهرية الملموســة ـفي سلوكك، وساعتئذٍ ربما تكون قــد أخذت زمام المبادرة ـفي شيء غايــة ـفي الأهمية. وبالقــدر ذاته، يمكنك أن تفخر بنفســك إذا قبلت نتيجة استشــارة صادقة لها، أن الوقت غير مناسب لك للتغيير، أو أنك لا تستطيع القيام بأي تغييرات ـفي هذا الوقت.

فالشــيء المهــم إذن: يجب أن تتذكــر دائماً أن التغيــير يعني أكثر من مجــرد الكيفية التــي نقضي بهــا وقتنا.. إنه يعنــي الكيفية التــي نعيش بها حياتنــا.. الطريقة التي ينسجم فيهــا سلوكنا مع قيمنا ومبادئنا ومصــالحنا أيضاً.

كتب مقترحة للاطلاع

فيما يأتي مجموعة من عناوين الكتب المقترحة للاطلاع عليها لصلتها الوثيقة بقضية تحقيق التوازن في حياتنا:

- Friedman، s.d.، & Greenhaus، J.H. (2000). Work and family - allies or enemies? What happens when business professionals confront life choices. New York: Oxford University Press.
- Haruard Business Review on work and life balance. (2000). Boston: Harvard Business School Press.
- Hochschild، A.R. (1997). The time bind: When work becomes home and home becomes work. New York: Metropolitan Books.
- Kaplan، R.E. (with Drath، W.H.، & Kofodimos، J.R.). (1991). Beyond ambition: How driven managers can lead better and live better. San Francisco: Jossey- Bass.
- Kofodimos، J.R. (1993). Balancing act: How managers can integrate successful careers and fulfilling personal lives. San Francisco: Jossey- bass.
- Kofodimos، J.R. (1995). Beyond work- family programs: Confronting and resolving the underlying causes of work- personal life conflict. Greensboro، NC: Center for Creative Leadership.
- Kofodimos، J.R. (1989). Why executives lose their balance، Greensboro، NC: Center for Creative Leadership.
- Quick، J.C.، Cooper، C.L، Quick، J.D. ، & Gavin ، J.H. (2002). The Financial Times guide to executive health: Building your strengths، managing your risks. New York: FT Prentice Hall.
- Ruderman، M.N.، & Ohlott، P.J. (2000). Learning from life: Turning life>s lessons into leadership experience، Greensboro، NC: Center for Creative Leadership.

معلومات مهمة

جـاء هذا الكتاب نتيجـة سلسلة طويلة من الأبحـاث، التي اضطلع بها مركـز القيادة الإبداعية، منذ مطلـع ثمانينيات القرن الماضي، التي اهتمت بمعرفـة كيفية تأثـير الشخصية علـى الطريقة التي يتحكم بهـا المدراء في العلاقة بين عملهم وحياتهـم الشخصية، ومدى تأثير المشكلات الشخصية على طريقة تغيير نمط حياتهم.

كما اعتمد الكتاب أيضاً على طريقة عمل المركز مع المدراء التنفيذيين مـن خلال برنامج تطوير الإدارة، الذين كانـوا يشعرون بالحيرة والارتباك وحاصرتهـم الهموم وتلبسهم القلق بسبب الصـراع بين الضغوط في العمل والبيت.

وبناءً على الأهداف الرسمية التي حددها المشاركون في نهاية البرنامج، اهتـم بتشجيعهـم على الاهتمـام بقضية تحقيق التـوازن في العمل والأسرة والمجتمـع والحياة الشخصية. ومـن المثير للاهتمام حقـاً أن يحتل التوازن في العمل أسفل القائمة في الاستفتاء، الذي أجري قبل بداية البرنامج كأقل العوامـل أهميـة في التنمية بين الاثني عشر عامـلاً التي طرحت عليهم. أما بعد البرنامج، فقد تغيرت النتيجة، إذ احتل التوازن في العمل المركز الثالث من حيث الأهمية لتحقيق التنمية، بعد تحسين مستوى الوعي الذاتي وتعزيز الثقة بالنفس.

من جهة أخرى، كثيراً ما عبر المشاركون في البرنامج عن قلقهم بشأن التوازن في اجتماعاتهم الثنائيـة الخاصة ودورات التغذية الاسترجاعية مع مدربي مركز القيادة الإبداعية.



الخلاصة

ليس التوازن قضية وقت فحسب، بل هو قضية اختيار بالدرجة الأولى، إذ يعني أن يعيش المرء قيمه ومبادئه في ظل انسجام تام مع سلوكه حسبما يؤمن أنه فعلاً مهم. فعندما تعجز حياتك عن إشباع رغبتك في الاستجابة لقيمك ومبادئك واهتماماتك، تشعر بنوع من التناقض كدليل على اختلال ما.

فانسجام سلوكك مع قيمك ومبادئك واهتمامك شبيه إلى حد كبير بأي عملية تنموية ؛ إذ تشتمل العملية الأساسية على التقييم، والتحدي والدعم، فلا بد لك أن تدرك موقعك الحالي، تقرر المكان الذي تريد أن تكون فيه في المستقبل، ومن ثم توظف الأدوات اللازمة التي تساعدك في بلوغ غايتك وتحقيق هدفك.

فالتقييم يساعدك على فهم رؤية واضحة حول وضعك الراهن، فتستطيع آنئذٍ تحديد المسافات التي تفصل بين حقيقة وضعك الحالي وبين المستقبل الذي تنشده. ويعد عمل بيان مفصل بالطريقة التي تقضي بها وقتك أبسط شكل من أشكال التقييم، كما يمكنك في الوقت نفسه طلب الدعم والمساعدة من أولئك المحيطين بك. وبجانب هذا كله، يعد تعريفك لمفهوم النجاح أحد أهم العناصر الأساسية لتقييمك.

فعندما تقيم مكانك في سعيك من أجل تحقيق حياة أكثر توازناً، تكون في موقع جيد يمكنك من إدراك التحديات الماثلة أمامك. وثمة ثلاثة تحديات تعد الأكثر شيوعاً تحول دون تحقيق التغيير في الشخصية: الوقت والسلوك الرقابي أو الإشرافي والخوف.

كما يعد توفير الدعم أيضاً أحد أهم عناصر التطوير والتنمية المستدامة. إذ يجب أن يدرك الإنسان أنه لن يستطيع فعل كل شيء بنفسه. كما يجب عليه أن يدرك الوقت الذي يجب أن يعمل فيه بجد وبكل ما أوتي

مــن قوة، والوقــت الذي يجب أن يلجــأ فيه للآخرين للعمــل في شكل فريق. فقدرتــك على العمل محدودة مهمــا كانت، ولهذا يعد توفـير الوقت اللازم للراحة والاسترخاء لتجديد النشاط والحيوية أمراً حاسماً.

نخلص إلى أن التــوازن أكثر من مجرد الكيفية التي تقضي بها وقتك. إنــه يعنــي الكيفية التي تعيش بهــا حياتك.. تلك الكيفية التــي ينسجم فيها سلوكك مع قيمك ومبادئك وأهدافك في الحياة.



للمدير الممارس

كيف تختار مدرباً تنفيذياً؟

دليل الأفكار العملية

كارين كركلاند ميلر

وين هارت

نقله إلى العربية

نور الدائم بابكر عبدالله



مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم

MOHAMMED BIN RASHID AL MAKTOUM FOUNDATION

العبيكان

Obeikan

كيف تختار مدرباً تنفيذياً؟



دليل الأفكار العملية

كيف تختار مدرباً تنفيذياً؟

تأليف

كارين كركلاند ميلر و وين هارت

نقله إلى العربية

نور الدائم بابكر عبد الله

العبيكان
Obeikan

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم
MOHAMMED BIN RASHID
AL MAKTOUM FOUNDATION

Original Title
AN IDEAS INTO ACTION GUIDEBOOK
Choosing an Executive Coach
Karen Kirland Miller and Wayne Hart

ISBN 978-1-882197-63-7

Published by: Center for Creative Leadership, Post Office Box 26300, Greensboro, North Carolina 27438-6300, (U.S.A.)

ISBN

الناشر العبيكان Obeikan للنشر

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة الموسى للمكاتب
هاتف 2937574 - 2937581 فاكس: 2937588 ص. ب: 67622 الرمز: 11517

الطبعة العربية الأولى 1430هـ - 2009 م

ح مكتبة العبيكان، 1430هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

صدرت هذه الطبعة باتفاقية نشر خاصة بين الناشر العبيكان Obeikan و 

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم غير مسؤولة عن آراء المؤلف وأفكاره، وتعبر الآراء الواردة في هذا الكتاب عن وجهة نظر المؤلف وليس بالضرورة عن رأي المؤسسة؟

امتياز التوزيع شركة مكتبة 

المملكة العربية السعودية - العليا - تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة
هاتف 4160018 - 4654424 فاكس 4650129 ص. ب 62807 الرمز 11595

توطئة

سلسلة الكتب

دليل الأفكار العملية

تعتمد هذه السلسلة من الكتب على المعرفة العلمية التي أنتجها مركز القيادة الإبداعية خلال أكثر من ثلاثين سنة من البحث والأنشطة التعليمية التي جرت بالمشاركة مع مئات الآلاف من المديرين والتنفيذيين. لقد اختلفت شراكة هذه المعرفة عن مثيلاتها في الأقسام الجامعية أو الهيئات المهنية أو المكاتب الاستشارية. والمركز ليس هو مجرد مجموعة من الأفراد المتمرسين (ذوي الخبرة)، على الرغم من أن مؤهلات كوادره تُعد متميزة جداً، وإنما يمكن النظر إليه على أنه مجتمع يشترك أعضاؤه بمجموعةٌ من المبادئ، ويعملون معاً لفهم وإيجاد الاستجابة للتحديات القيادية والتنظيمية.

تهدف هذه السلسلة إلى إمداد المديرين بنصائح خاصة بكيفية إكمال مهمة تنمويَّة، وهي أول تحدٍّ من التحديات التي تواجه القيادة، وهي في سبيلها لتحقيق ذلك.

تحمل هذه السلسلة مهمة المركز التي تهدف إلى تقدم فهم وتنمية وممارسة القيادة لنفع جميع أفراد المجتمع. نحن نعتقد أنك سوف تجد أن هذه السلسلة - «دليل الأفكار العملية»، إضافة مهمة جداً لوسائل وأدوات القيادة.



مُحتَوياتُ الكِتَابْ

الموضوع | **الصفحة**



تمهيد

غالباً ما تحتل القيادة ذروة سنام مراتب الإدارة كمهمة منفصلة قائمة بذاتها. وصحيح.. ربما كان من الصعب الحصول على الاستجابة المطلوبة، مثلاً، لاسيما وأن الأمر يزداد تعقيداً، كلما ارتقيت في سلم المنظمة المعنية. خاصة أن السواد الأعظم من المدراء يكره كشف الأمر لزملائه، رغم أنه قد تسدى إليه النصيحة غير الموفقة بفعل هذا. وفي ظل هذا الوضع، نجد أنه من الصعوبة بمكان العمل على تحسين المهارات الإدارية، وإنجاز الأعمال دونما تزود بالطاقة اللازمة، والتشجيع المطلوب من الآخرين، فيما يتعلق بمواضع الضعف والقوة والخيارات المتاحة، لتحقيق التقدم المنشود.

ويدرك كثير من المدراء حاجتهم لهدف موضوعي يساعدهم في التركيز على تطوير قدراتهم الشخصية، ويحول دون تبديد وقتهم أو تركيز انتباههم.

وعليه، جاء هذا الكتاب لخدمة المدراء الذين يرون في المدرب التنفيذي أداة مهمة لتطوير قدرتهم الإدارية الشخصية. إذ يصف ماهية التدريب التنفيذي من جهة، ويساعدك في اختيار نوع التدريب المناسب لحالتك من جهة أخرى. كما يساعدك أيضاً على اختيار المدرب الكفؤ المؤهل الذي يتحلى بالقدرات الشخصية والمهارات المهنية التي تستجيب لحاجتك للتنمية والتطوير، فتتمكن من تحقيق أهدافك المنشودة.



ماذا نعني بالتدريب التنفيذي؟

التدريب التنفيذي عمل أساس منهجي، يعمل بموجبه مدرب تنفيذي مؤهل على درجة عالية من الخبرة والكفاءة مع مدير تنظيمي، يكون العمل في شكل سلسلة من الحلقات التعليمية المفعمة بالقوة والنشاط والثقة والفاعلية المستمرة، التي تعنى بتحديد أهداف واضحة والعمل على تحقيقها، بحيث تؤدي في النهاية لتحسين أداء العمل للفرد والمنظمة الإدارية في آن واحد. فالمدرب المؤهل الجيد يساعد الموظفين التنفيذين في تطوير وضوح الهدف والتركيز على العمل.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن المدرب لا يعد مستشار أعمال، لا يتدخل في هيكل تنظيم المؤسسة المعنية، كما أنه لا يعد مستشاراً نفسانياً. فالتدريب قطعاً يختلف عما يسديه صديق أو زميل دراسة مخلص تربطه بالمرء علاقة صداقة أو زمالة وطيدة ومتجذرة. صحيح.. ذلك كله تفاعل مفيد، غير أنه يتطلب مهارات مختلفة عن تلك التي يوفرها المدرب.

على صعيد آخر، يكون أداء المدرب التنفيذي في أفضل حالاته عندما يكون هو شريكاً في رسم خطة التطوير. فربما كانت لديك مثلاً فكرة واضحة عن مسار المهنة التي ترغب فيها، حددت سلسلة من المهمات التي ترغب في تطويرها، بحثت عن دعم من شركائك في العمل، تلقيت دروساً في مهارات التطوير، ورتبت جدول مناقشات فيما يتعلق بالتطوير مع مديرك. ففي ظل سياق خطة تطويرية كهذه، ربما كان التدريب يركز بالتحديد على مساعدتك في تحقيق تحسن قياسي ملحوظ في الإدارة الفاعلة. أما إذا تم التدريب بمعزل عن أدوات التطوير الأخرى، فساعتئذٍ يكون أقل فاعلية.

هل يلبي التدريب التنفيذي احتياجاتك؟

قبـل البـدء في البحث عن مدرب، مـن الأهمية بمـكان أن تقرر إذا ما كان التدريـب يمثل الحل الأمثل لك. فقد يستطيـع كثير من المدراء التفكير بسهولـة في المجالات التي يمكنهم تحقيق فائدة فيهـا من مساعدة خبير أو نصيحتـه، لكن يجب أن ندرك أنه ليس في وسع المدربين التنفيذيين الإجابة عن كل الأسئلة.

ولكـي تقرر إذا مـا كنت في حاجة لمدرب أو نوع آخـر من الاستشارة أو الثقة، عليك وضع الأمور الآتية في الحسبان:

أحتـاج إلى خدمات مستشار خبير لمساعدتـي في التغلب على مشكلة عمل معقدة.

نعم لا تستخدم مدرباً. وظف مستشار أعمال بدلاً عنه.

نعم استمر

أحتـاج لمناقشـة مسألـة شخصيـة صرفـة فيمـا يتعلـق بإحساسي بالسعادة.

نعم لا تستخدم مدرباً. وظف بدلاً عنه أخصائياً نفسانياً مجازاً، طبيباً نفسانياً أو مستشاراً.

نعم استمر

أحتاج لمناقشة كل سياسة نظامي ومدى تأثيرها على مسار وظيفتي.

نعم لا تستخـدم مدرباً. ابحث بـدلاً منه عن شخص موثوق به ضمن فريق نظامك، يكون راغباً في العمل كمستشار أمين.

نعم استمر

أحتاج لكي أتعلم ما ينقصني من مهارات جديدة محددة.

(نعم) لا تستخـدم مدربـاً. ابحـث بدلاً منه عن الالتحاق بـدورة مناسبة في تطوير المهـارات، توفر فرصاً كثيرة لتطبيق المهـارات الجديدة، ربما تعتمـد استخدام الأشرطـة التلفازية المصـورة (أشرطة الفيديو) في توفير التغذية الاسترجاعية واستعادة المعلومات.

(نعم) استمر ≺

أحتاج لاكتساب نوع محدد من المعرفة.

(نعم) لا تستخدم مدرباً. ثمن قدراتك التعليمية الذاتية، بدلاً منه، واحرص علـى شراء المعرفة في شـكل كتب، أشرطة تلفازيـة، أو احضر دروساً تعنى بما تنشده من معرفة محددة. وخصص جزءاً من وقتك لدراسة المعلومات وإضفاء صفتك الذاتية عليها.

(نعم) استمر ≺

أحتاج لكي أتعلم ما ينقصني من مهارات جديدة محددة.

(نعم) لا تستخـدم مدربـاً. ابحـث بدلاً منه عن الالتحاق بـدورة مناسبة في تطوير المهـارات، توفر فرصاً كثيرة لتطبيق المهـارات الجديدة، ربما تعتمـد استخدام الأشرطـة التلفازية المصـورة (أشرطة الفيديو) في توفير التغذية الاسترجاعية واستعادة المعلومات.

(نعم) استمر ≺

أحتـاج لإدراك حقيقـة مـا إذا كنت في المسـار الصحيـح واكتشاف الخيارات المتاحة لتغيير مساري أو مهنتي.

نعم لا تستخدم مدرباً. بدلاً من ذلك، استخدم خبيراً في الاستشارات المهنية لتوجيه استعدادك ونزعتك في الاتجاه الصحيح بعد إجراء الاختبارات اللازمة، ويساعدك في هذا الانتقال للمجال الملائم لحالتك.

نعم استمر ➤

أحتاج لتنظيم التخطيط والدعم للمساعدة في تحقيق نوع جديد من قيادة الآخرين وإدارتهم.

نعم استخدم مدرباً.

أي نوع من تحديات التنمية والتطوير تحتاج للتدريب؟

كما تعلم، ثمة بعض أوضاع نجد أن بعض أنواع النصح والاستشارة أكثر مواءمة لها من حاجتها لمدرب. وفيما يأتي نماذج لبعض الحالات التي يسهل فيها التدريب تنمية الذات.

فاشرع في توظيف مدرب في الحال إن كنت:

- قد أكملت برنامج تطوير للتو، ولك اهتمام وإدراك لمهارات تود تنميتها، أو أخرى تعتمد عليها أكثر من اعتمادك على غيرها.
- قد فوجئت بزيادة ملحوظة في مجال مسؤوليتك.
- تضطلع بمهمة غير عادية كرئاسة دورة أعمال، تأسيس شركة، خفض القوى العاملة أو حالة نمو سريع.
- مدير مشروع تحتاج لتطوير فريق عمل أفضل، قادر على تنمية المهارات.
- قائداً ينشد النجاح في الإدارة عبر الحدود الجغرافية، والثقافية أو الديموغرافية[١].

(١) الديموغرافيا: المعطيات الإحصائية المتعلقة بالسكان، خاصة تلك التي تظهر متوسط العمر والدخل والثقافة التي تستخدم في التخطيط ودراسة تسويق المنتجات التجارية (المترجم).

- مديراً تقليدياً تريد انتهاج أسلوب إداري أقل هيمنة.
- مديراً تنفيذياً تريد تطوير رؤى جديدة وتنسيقها، ومن ثم تسويقها لتنظيمك.
- مدير خط إنتـاج ترغب في توسيع خبرتك وتعزيز قدراتك، لتتمكن بذلك من شغل وظيفة إدارية.
- في حاجـة لفريق عمل مخلص، مفعم بالحميمية، ويكون قادراً على مساعدتك في تحويل الخطط الإستراتيجية إلى أفعال.
- مديـراً لفريق عمل تحتـاج لتنمية المهارات الشخصيـة البينية بين أعضاء فريق العمل الذي تديره.
- مديـراً تقنياً تحتـاج لكي تكون بارعاً في ابتـكار الأفكار، التأثير في الآخرين واستيعاب السياسات التنظيمية.

التدريب مقابل الإرشاد والتوجيه

يعارض بعض المـدراء فكرة استخـدام المدرب التنفيـذي، لأنهم يسـاوون بينه وبين الأخصائـي النفساني أو الطبيـب النفساني. ولهذا يكرهـون أن يطلع أحد على حياتهم في أثناء طفولتهم، ليشخص ما قد يكون شابها من علة، فيسعى لتصحيحها.

لكـن يجب أن يدرك أولئك وغيرهم ممـن يحذون حذوهم ويرون رأيهم، أنه ليس للتدريب التنفيذي علاقة بذلك النوع من التدخل الطبي. إذ ليس للمدرب التنفيذي صلة بـ (الباثولوجيا)[1]. وليس صحيحاً أن المدير الذي يخضع لدورة في التدريب التنفيذي يعاني مرضاً نفسانياً، أو

(١) الباثولوجيـا: علـم الأمراض، وهو فرع من علـم الطب، يبحث في طبيعة المرض الأساسية، ويعنـى خاصة بدراسة التغيرات البنويـة والوظيفية، التي يحدثها في خلايا الجسم وأنسجته وأعضائه، (المترجم).

أنــه في حاجة لتدخل طبي من أي نوع. فلا يفترض المدربون التنفيذيون بــأي حال مــن الأحوال وجود أي نــوع من العلاقة بين جــذور التصرف الإداري وطبيعة حياة الشخص المعني في طفولته أو ماضيه البعيد.

وكقانون ثابــت، لا يقدم المدربون التنفيذيون إطلاقاً على سؤالك: لمــاذا تتصــرف بهذه الطريقــة أو تلك؟ إذ يركــزون كل اهتمامهم على الكيفيــة التي تساعدك في تحقيق التغيرات السلوكية المحددة التي تريد تحقيقها، فتحقق بالتالي ما تنشده من أهداف، وما يشرئب إليه عنقك مــن آمال. فلا يفكر المدربون التنفيذيون فيما تعانيه. إذ ينصب عملهم على مساعدتك في تشخيص حاجاتك لتحقيق ما تريده من تنمية ذاتية، وزيادة قدراتك وتطويرها، لتصير أكثر فاعلية في عملك.

ما الذي تنتظره من التدريب التنفيذي؟

تــتراوح مــدة دورات التدريــب التنفيــذي بين ستــة أشهــر إلى ثمانية عشــر شهراً. وتبدأ عادة بلقــاءات وجهاً لوجه، يتم خلالها بناء جسور الثقة الأساسية والألفة الضرورية وتحديد الخطوط العريضة والتوقعات المنتظرة. ويعتمــد مدربك خلال فــترة التقييم الأولية لمعرفتك، ليســ بالحديث إليك فحسب، بل أيضاً (بعد إذنك ورضائك) عبر مزيج من:

- وسائــل اختبــار نفسانية واستبيانية تعبئها علــى ورق أو عبر شبكة المعلومات (الإنترنت).
- إجراء معاينات لك مع زملائك.
- مراقبتك دونما فضول في أثناء ذهابك إلى عملك.
- إجراء معاينات لك مع عملائك.
- مراجعة أدائك في أثناء عمليات تقييمك.

مـن جهـة أخـرى، سـوف تشمـل دورات التدريـب مراجعـة لتقييمك للمعلومـات، تحديد الأهداف، وضع الخطط الإستراتيجية الملائمة للتغيير، المراقبـة وقياس مـدى تقدمك في تحقيق مـا سبق أن حددته مـن أهداف، مناقشة كل أنواع العقبات التي قد تطل برأسها فجأة والاحتفاء بنجاحك.

وقد يؤدي المدرب الـدورات بحضوره الشخصي المباشر، عبر الهاتف، بواسطة البريد الإلكتروني، أو عن طريق المؤتمرات التي تعقد عبر الشاشات التلفازيـة (الفيديو). ويمكنك أن تحدد مـع مدربك عدد المحاضرات، مدة الدورة، والوسيلة التي تناسب احتياجاتك، وتتلاءم مع جدول أعمالك.

وعـادة تبلغ تكاليف الساعة الواحدة في أثنـاء الدورات التدريبية ٣٠٠ دولار أمريكـي. في حـين تتراوح تكلفة العملية المتكاملـة الواحدة التي تشمل التقييـم، المقابلات والعدد المحدد من الدورات، بين ١٠٠٠٠ و ٣٠٠٠٠ دولار أمريكي. أما الدورة المتقدمة التي يشترك فيها مدربان فتكلف ٧٥٠٠٠ دولار أمريكي، ويقع تحديد التكلفة في كثير من الحالات على عاتق المستخدم.

الشعور بأفضل إحساس أو العمل بأفضل ما يمكن؟

لا تتوقع مـن مدربك أن يضمن لك استعادة ما قد تنفقه من مال في أثنـاء دورات التدريب، غير أنك لابد أن تتوقع رؤية نوع من التحسن في مهاراتـك القيادية خلال ستـة أشهر؛ فليس الهدف من التدريب أن تنعـم بأفضـل إحساس، مع أنه قـد يحقق ذلك. إذ يكمـن الهدف في تغيـير طريقتك في العمل إلى أسلـوب أفضل يمكن قياسه، كما يمكنك أن تلاحظه أنت وغيرك.

وعليـه، لابد لك أن تضـع أهدافاً محددة مـع مدربك في مستهل الـدورة. ناقش معه كيفية قياس ما يمكن تحقيقه مـن تقدم في هذه الأهـداف. وعادة لا يكفي استخدام القلـم والورقة لقياس مدى التغير في السلوك، إذ لابد من اعتماد أسلوب المقابلات والمعاينة.

تقييم المدرب التنفيذي

إن مهمة البحث عن المدرب التنفيذي الصحيح لا تقل أهمية عن مهمة الشخص المناسب لشغل وظيفة أساسية في مجال عملك. فربما تطلب الأمر منك معاينة عدد كبير من المتقدمين لشغل تلك الوظيفة، قبل أن تعقد العزم على اختيار هذا الشخص أو ذاك. وبإمكانك إجراء مسح أولي عن طريق الهاتف والبريد الإلكتروني. وإليك فيما يأتي بعض الأسئلة التي تطرح عادة في هذه الخطوة:

- ما نوع التدريب الذي تلقيته؟
- هل سبق أن دربت أفراداً في مجال نشاطي الصناعي؟
- ما الشركات التي عملت معها؟
- كيف تقييم مهاراتي الحالية؟
- ما هي فلسفتك في التدريب؟
- كيف تقيس مستوى التحسن؟
- ما المدة التي تتوقع أن يستغرقها التدريب؟

أما إن كنت تشغل رئاسة وظيفة تنفيذية، فيمكنك أيضاً طرح السؤال الآتي: كم رئيساً تنفيذياً سبق أن عملت معه كمدرب؟

والجدير بالذكر أن المسح الأولي هذا سوف يساعدك في تطبيق نطاق البحث، ليقتصر الأمر على قائمة تضم قلة من المدربين، الذين يتمتعون بما تبحث عنه من كفاءة وخبرة وأهلية. وانتبه جيداً للمتقدمين الذين يجيبون بشكل مبهم عن أسئلتك، أو يحاولون إقناعك بما يتمتعون به من مكر ودهاء في تحقيق كم هائل من المبيعات. وانتبه بالقدر ذاته لأولئك الذين يتوقعون أن تطول مدة التدريب

لأكثر من ثمانية عشر شهراً - ربما دل هذا على أسلوب غير فعال في التدريب أو الإستراتيجية. وبعد تحديد مجموعة قليلة من أفضل المتقدمين حظاً يمكنك أن تشرع في إجراء المقابلات والمعاينة.

الكفاءة والتعاطف والثقة:

لا شك أن اختيار المدرب المناسب من الأهمية بمكان، لكي يحقق التدريب غايته المنشودة. فأنت إذن في حاجة لمدرب يتمتع بالمعرفة المطلوبة في مجال الأعمال والتنظيم، بالإضافة لتمتعه بمهارات ممتازة في التعامل مع الآخرين، كما تحتاج بالقدر نفسه لمدرب ترتاح إليه وتسعد بالعمل معه.

لا شك أن مهمة العثور على المدرب المناسب قد تكون شاقة، لأن مهنة التدريب التنفيذي لا تتطلب ترخيصاً. وكما هو الحال الآن، بإمكان أي شخص الاستثمار في هذا المجال. وعليه، الأمر يعود إليك لكي تطرح الأسئلة المناسبة التي تساعدك على تحديد إذا ما كان الشخص المعني يتمتع بالمهارات المطلوبة والخبرة اللازمة.

وربما كان لك ميل شديد لشخص ما، من جنسك أو من جيلك. رأيت العمل مع شخص يختلف عنك أمراً مثيراً ومحفزاً على الإنتاج. فإليك وحدك يعود القرار فيما إذا كان هذا المدرب أو ذاك يعزز ثقتك بنفسك، ويضاعف قدرتك على العمل والإنتاج. ولا تنس وضع إمكاناتك الذاتية في الحسبان. فإن لمست فيمن تعتقد أنه المدرب المناسب المكر والطيش والمعاملة الرسمية والثرثرة وكثرة الحكم على سلوكك وتصرفاتك، فآنئذ ثق بحدسك. فالتدريب لا يؤتي أكله إلا إذا كان المدرب شخصاً يستحق التقدير والاحترام ويحسن معاملتك.

فالأمان والثقة هما أكثر الأشياء أهمية في عملية التدريب، ولهذا يجب أن يكون المدرب شخصاً تطمئن إليه وتثق به، يصون أسرار العمل، ويمكنك

الاعتمـاد عليه في المحافظة على خصوصيتـك. فلن يجدي التدريب نفعاً إن لم تشعـر بالأمان التـام مع مدربك، وتطمئن إلى محافظتـه على أسرارك، كمـا يجب أن يكون هذا المـدرب شخصاً لطيفاً، لا يعمـد لإحباطك وتثبيط عزمك بما يثيره من تعليقات تجاه مشاعرك و زملائك أو عملك.

وعندمـا يقع اختيارك علـى الشخص المحـدد، الذي تعتقـد أنه أفضل مدرب محتمل، يستحق أن يكون موضع ثقتك، تأكد أنه يدرك تماماً كيفية بناء الصداقة لتحقيق راحتك. وفيما يأتي بعض اقتراحات تساعدك في هذا:

- اجعل دورات تدريبك في موقع بعيد عن مقر عملك.
- إن كنـت توافق على مراقبة مدربـك لك في أثناء عملك، ففكر أولاً في الطريقة المناسبة التي يجب أن تقدمه بها للآخرين في مكتبك.
- إذا كان ثمـة بعضـ الأشخاص: زملاء، أوعملاء أو أفـراد الأسرة - سـوف يندرجون ضمن التقييـم الأولي، فلك أن تشترط إذا أردت أن يكون اطلاعهم على بعض الموضوعات محدوداً.
- تأكد من وجود عقد مكتوب يحدد تلك العلاقة الحميمية التي بينكما.
- استفسـر عن مدى اهتمام المـدرب بالاحتفاظ بملاحظات وسجلات، وساعتئـذٍ أسـعَ للحصـول علـى ضمـان المحافظـة علـى سرية تلك الملاحظات والسجلات.
- قـرر إذا مـا كنت ترغـب في أن يستخدمـك مدربك كمرجـع، وتوقع الكيفية التي تود أن يتم بها هذا الأمر.

وتذكر دائماً أن المستويات العليا من الراحة والأمان، التي توفرها علاقة الصداقـة التـي تنشأ في أثناء مـدة التدريب، تعد عامـل تطوير مهم يخدم مهمة تنمية الذات. فقد يرغب البعض في مساعدتك لتحقيق أهدافك، قياس مدى مـا يحدث من تغيير، تشجيعك على اغتنـام الفرص لممارسة ما تكون

قد اكتسبته من سلوكيات جديدة، ومن ثم مكافأتك على ما تحققه من تقدم في دورتـك التدريبية. وتأكد دائماً من وجود اتفاق مكتوب لضمان موافقتك على إشراك أي أشخاص آخرين في التدريب.

إجراء المقابلات مع المدرب المحتمل:

عليك أن تتوقع دفع أتعاب المقابلات الأولي، التي يتم ترتيبها لك وجهاً لوجـه مع مدربك المحتمـل. واجعله يدرك أنك لم تقرر بعـد بشأن اختياره، وأنـك في حاجة لبعض الوقت لتقيم مدى استعداد كل منكما للعمل معاً على أفضل وجه ممكن. وبالمقابل، على مدربك المحتمل اتخاذ القرار ذاته.

ويجدر الذكر هنا أنه يستحسن أن تكون الأسئلة التي توجهها أثناء المقابلة من النوع الذي تكون إجاباته مفتوحة، وليس ذلك النوع الذي يحفز على الإجابة بـ (لا) أو (نعم). لأنـك هنا تبحث عن معرفة قيم شخص ما، شخصيته وأسلوبـه في التواصـل مع الآخريـن. وبالطريقة ذاتها حـاول الحصول على إجابـات شافيـة عن كل ما يتبـادر إلى ذهنك من أسئلـة، تتعلق باعتماداته المهنية وخبراته وتجاربه.

وعليـك أن تراقب الطريقة التي يجيب بها المدرب المحتمل عن أسئلتك جيـداً، كما عليك الإصغـاء إليه بالقدر نفسـه. وانتبه أيضـاً لأسلوبه الذي يجعلـك تكون فكرة مـا تجاهه. فالهدف مـن التدريب هـو مساعدتك على تغيير سلوكك. ولا شك أن تلك عملية شاقة تتطلب جهداً مضنياً دائماً، كما تسبب نوعاً من عدم الراحـة، الضيق والمعاناة عند محاولة استعادة الحياة والعادات الطبيعية.

فلابد لـك، والحال هذه، أن يكون مدربك شخصاً موضع ثقة، يجعلك تشعـر بمتعة العمـل معه، حريصـاً على دعمـك، يساعدك علـى أن تصير

شخصاً مسؤولاً من خلال ما يحدثه من تغيير في شخصيتك بطريقة أمينة، تحظى بقبولـك واحترامك، وتحافظ على هيبتك ووقـارك. فأنت في حاجة إذن إلى مدرب صاحب كفاءة وخبرة، وقلب كبير عامر بالشفقة والعطف.

وفيمـا يأتي قائمـة بالمؤهلات التي يجب أن تبحـث عنها في أول لقاء يجمعك بمرشح لشغل وظيفة مدرب:

- الحضور التنفيذي: يجب أن يؤثر المدرب فيك في الحال، فتكتشف أنه مهذب، كيِّس، محـترف، واضح وصريح. كما يجب أن يعزز ثقتك في نفسك من خلال ثقته في نفسه، وما يتمتع به من راحة نفسية.
- مهـارات قويـة في التواصـل مـع الآخريـن: لابـد أن يكـون المـدرب مستمعـاً جيداً، قادراً على فهم ما تقول، وقراءة أفكارك ومشاعرك، التـي تكمن بين ثنايا كلماتك. كما يجـب أن يكون قادراً على مجابهة التحديـات، والتعامل مع الاختلاف في وجهات النظر. فهل يا ترى أنه شخص مستقيم في سلوكه؟ لا يخشى أن يستوضح إن كان ثمة شيء لا يفهمه؟ هل يتمتع بحس الدعابة والفكاهة، وهل ما يتمتع به من دعابة وفكاهة يروق لك؟ هـل يفتنك كشخص دافئ وعاطفي؟ هل يبدو أنه يستغـل محادثته معك ليوظفها في بناء جسور الثقة والتواصل، أو أنه يركز ببساطة على الفوز بالوظيفة؟
- القـدرة على الثقة به والاعتماد عليه وتمتعه بالصدق والأمانة: هل تشعـر أن المـدرب المفترض أصيـل ومستقيم، أو أنه يحـاول فقط أن «يعطـي» الإجابـات الصحيحة؟ هل يبدو مدربـك المحتمل يسير وفق رغباتك، أم أنه ثمة شيء حقيقي في إجاباته عن أسئلتك؟
- الإلمام بكيفية استخدام أدوات التقييم الرسمي والمهارة فيها: ما هي أنـواع الاختبارات النفسية التي سوف يستخدمها المدرب؟ لماذا كانت تلك الاختبـارات المحددة مناسبة لك؟ ما نـوع التدريب الذي حصل

عليــه المــدرب ـِـِيفي طريقة تفســير نتائج الاختبار؟ كيــف يجمع المدرب المعلومــات من مصادر عديدة وينظمها؟ كيف سوف يستخدم المدرب معلومات التقييم ـِـيفي العملية الحالية؟

- النضوج: بصرف النظر عن عمره، يجب أن يكون المدرب (أو المدربة) شخصــاً يتمتع بوعي الــذات والثبات على المبدأ، لكــي يكون نموذجاً جيــداً يحتذى. وتشمل علامات نضــوج المشاعر والأحاسيس: الرغبة ـِـفي طلــب العلــم، القــدرة على احتمــال ضغــط الحياة وتوتــر العمل والسيطــرة على الأزمات، القدرة علــى السيطرة على النفس ولجمها مــن الاندفاع وراء النزوات، القدرة علــى الحياة ـِـفي بيئة ضبابية غير واضحة، والراحة ـِـفي قبول التغذية الاسترجاعية.
- التمتــع بأخلاق فاضلة: يجب أن يكــون مدربك حساساً تجاه ما يعول عليه من أهداف، وما يوضع فيه من ثقة. أما إن كان مدربك المحتمل يتباهــى بعملائه الآخرين، ويفشي أسرار الشــركات التي عمل فيها، ساعتئذ عليك أن تدرك أنه لا يحترم ما يوكل إليه من ثقة. كما ينبغي علــى مدربك أن يظهر أمانته ويؤكــد استقامته، ويكون قوياً بما يكفي لكي يقول لك الحقيقة حتى إن لم تكن ترغب ـِـفي معرفتها.
- المرونــة: يتمتــع المدربــون الجيدون بالقدرة على العمــل بكفاءة مع كل أنــواع الشخصيات بكل ألــوان طيفها، والتوقف حال اكتشاف أن هذه الطريقة ـِـفي العمل أو تلك غير ذات جدوى. كما يجب أن يتمتع مدربك بالمرونة اللازمــة ليستطيع العمل رغم ازدحام جدول أعمالك. وربما يعنــي هذا، مثلاً، أنــك تتحدث إلى أكثر من شخصــص عبر الهاتف أو تتواصــل مع أكثر من آخــر عبر البريد الإلكــتروني ـِـفي اللحظة ذاتها عندما تسافر ـِـفي دورات تدريب طويلة.

- **معرفـة راسخـة بتعلم النظريـات وسرعة تغيير العمليـة التدريبية عنـد الحاجة في اللحظـة المناسبـة:** لم تكـن دورات التدريب مجرد محادثات غير رسمية فحسب، بل يتحتم على المدرب الخبير أن يبقي عينـه دائماً مفتوحة على الهدف، يراقـب العمل ويوجهه، لكي يحقق التعليم المنشـود والتغيير المطلوب في السلوك. ينبغي أن يكون المدرب أكـثر من مجرد متعاطف، فيدرك الكيفية التـي يتعلم بها الراشدون وينمـون مع الوقت، وساعتئذٍ لابد أن يتمتع بالمهارات اللازمة لتسهيل تلك العملية التعليمية.
- **القـدرة على التخطيط، والتنفيذ وحسن إدارة العلاقة مع الآخرين عـبر الزمـن:** فربما تكـون التقيت خـلال حياتـك أناساً قـد فتنوك بسحرهم منذ الوهلة الأولى، غير أنك لم تلبث أن أصبت بخيبة الأمل عندما راقبت سلوكهم لاحقاً.

خبير أعمال أو خبيراً نفسانياً؟

مـن خلال قـراءة سريعة لصفات المدرب الجيـد ومميزاته، ربما يتأكـد لك أن المدربين الجيديـن يجمعون بين مهـارات تجربة الأعمال والاستشـارات النفسانية. فكلاهما مهم. فقد تواجهك بعض المصاعب في أثنـاء مناقشة وضع عملـك والتحديات التي تعـتري سبيل تنظيمك مع مـدرب يفتقر للمعرفـة العصريـة بالموضوعات المتعلقـة بالأعمال، وتنقصه الفاعلية التنظيمية. وفي المقابل، قد لا تحصل على ما تحتاجه مـن دعم وتوجيـه لازمين لتغيير سلـوكك من زميل في مجـال الأعمال يفتقر للتدريب في التقييم النفساني والاستشارات السلوكية.

فبعضـ المدربين أصحاب خبرة في مجـال الاستشارات النفسانية من خـلال التعليم والخلفية البيئية. وبعضهـم جاء من مجتمعات المال

والأعمــال والاستشــارات. لكن مهما كانــت الخلفيــة التعليمية، يحتاج المدربون لتعليم مستمر في المجالين: الأعمال وعلم السلوك.

وكجزء من عملية بحثك عن المدربين المحتملين، إسأل عما يفعلونه من أجل صقل مهاراتهم، وتوسيع دائرة معرفتهم وتحديثها في مجالي الأعمال والاستشارات النفسانية التي يحملونها معهم لدعم عملية التدريب.

فإن كنت تريد أن تطمئن إلى أن مهمة المدرب لا تنحصر فقط في إجراء المقابــلات بشكل جيد، وأنه بإمكانــه المحافظة على العلاقة وتوجيهها في مسارها الصحيح عبر الوقت، إن كنت حقاً تريد ذلك، فاسأل عن عمليات التدريب السابقة ومدى ما أحرزته من تقدم - دونما ذكر لأسماء - حتى تستطيــع أن تحكم علــى الطريقة التــي يوجه بها المــدرب (أو المدربة) عملاءه تجاه تحقيق أهداف محددة في أثناء دورة تدريبية طويلة.

- التركيــز الإيجابــي: يجب أن يتمحــور هدفك الرئيس مــن التحاقك بالتدريــب حــول تعزيــز ما يمكنــك أن تتمتع بــه من نفــوذ ومهارات كقائــد في مجــال عملك. فالتدريــب يؤتي أكله بشــكل أفضل إذا كان مبنيــاً على تعزيز القوى، أكثر مما لــو كان مبنياً على أساس معالجة المثالــب. ويعد ذكاؤك، وقدراتــك وسعة حيلتك، مــواردك الأساسية لقدرتــك على النمــو والتغيير. فانظــر للعلامات التــي يتعرف عليها المــدرب المحتمــل، وثمن قدراتــك، وثــق في أنها ســوف تساعدك في التغلب على العقبات لتحقق التغيير الذي يجعلك مديراً أكثر فاعلية.

أين تجد مدرباً؟

لا شك أن عملية إيجاد مدرب تنفيذي مؤهل وقادر على توفير ما تريده، تبــدو عملية صعبــة ومعقدة، لأن مجــال التدريب هذا غير مقيــد بضوابط

محـددة. إذ ليس ثمة تراخيص ومتطلبـات شهادة أو اتحادات نزيهة تحكم مقدمي خدمات التدريب وتصنف ما يقدمونه أو تحدد أسعاره.

فيمـا يأتـي بعض مصادر تساعـدك في تأسيس شـركات تعنى بتقديم خدمة المدربين التنفيذيين:

- ربمـا كان قسـم المـوارد البشرية بشركتك قادراً علـى إحالتك إلى مدرب.
- توفـر خدمـات الإدارة الاستشاريـة وتدريـب الشـركات، خدمـات المـدرب التنفيذي. فابحث عن الدليـل في شبكة المعلومات العنكبوتية (الإنترنت) مثل إدارة فهرس (yahoo) للاستشارات، أو استشر قسم المـوارد البشرية في منطقتك لمساعدتك في تأسيس شركات من هذا النوع وتقييمها.

بـالإضـافـة لـدليـل الـشـركـات الاسـتـشـاريـة، تحـتـوي شبكة المـعـلـومـات الـعـنـكـبـوتيـة عـلـى كـثـير مـن مـواقـع الـتـدريـب المـحـدد. فـعـلـى عـاتـقـك إذن تـقـع مـسـؤولـيـة الـبـحـث والـتـقـصـي لـتـتـأكـد أنه يمكن التعويل عليها بناءً على ما تمتلكه من سجل نجاح مشرف.

وتعـد جمعيـة المعلمـين الخصوصيـين والمدربـين المحترفـين (ProfessionalCoachesMentorAssociation) أحد الأماكن التي يمكـنك الانطـلاق منها في بحثك، وعـنوان موقـعـها:

(www.pcmaonline.com)

لا تقـل المشافهـة أهمية عمـا سبق مـن وسائل في البحث عـن المدراء التنفيذيـين، تمامـاً كما هـو الحال في أهميتهـا في التعرف علـى الخدمات الحرفيـة الأخرى. فقد يكـون للأصدقاء هنا والأشخاص ذوي الصلة دور مهم في الإرشاد لمدرب ما.

ولا تعدو كل هذه المصادر أن تكون نقطة البداية فقط. وبمجرد حصولك على اسم مدرب ما، يتحتم عليك التقدم في عملية الاختبار بكثير من الحذر والانتباه. ويعود الأمر إليك بالدرجة الأولى في السؤال عن مراجع تستند إليها في بحثك عن مدرب للتأكد من مستوى تعليمه وتدريبه وخبرته العملية وأخلاقه ومدى احترامه لما يوكل إليه من ثقة ومدة دورة التدريب والتكلفة والتعليم المستمر. ويجب أن تدرك أنه حتى في حال اجتياز المدرب المحتمل لاختبار المؤهلات بنجاح منقطع النظير، فقد لا يكون هو الشخص المناسب لك. ويعود الأمر إليك لتحديد ما إذا كان اختيارك له صحيحاً أم لا.

اختيار لائحة مدربك

لا شك أنك أدركت الآن متى يكون التدريب مهماً كأداة للتنمية والتطوير، والوقت الذي يجب أن تخصصه له، والتكلفة وما تستلزمه عملية البحث عن المدرب المناسب. أما إن كنت في حاجة لتدريب أو لا، فأنت الشخص الوحيد الذي يستطيع اتخاذ القرار في هذا الشأن.

- أنا مستعد للالتزام من حيث تخصيص الوقت، وتوفير المال والطاقة اللازمة لتدريبي.
- أنا مهتم بخدمات التدريب، لأنني حريص على تحسين أدائي، ليس لأن شخصاً آخر (رئيسي في العمل، زوجتي أو زوجي أو زميلي) يريدني أن أغير سلوكي.
- أنا مستعد للمشاركة بجد وأمانة في عملية تقييم ذاتي.
- أنا متواضع بما يكفي لكي أدرك أن أدائي ليس كما ينبغي، وأنني في حاجة لشخص آخر لكي يساعدني حتى أصير أكثر تأثيراً.

- أنا راغب وقادر في آن على تكريس الوقت والجهد اللازمين للعمل مع مدرب لعدة شهور.
- أنا على استعداد لكي أثق في شخص آخر بما يكفي فأفضي له بكل صدق وأمانة، بنقاط ضعفي، وأفصح له عن أخطائي.
- أنا أثق في مقدرتي على تغيير سلوكي.

إن إجابتك بصدق وأمانة على ما تقدم من عرض لبعض النقاط، سوف تساعدك قطعاً في تحديد ما إذا كان الوقت ملائماً للعمل مع مدرب. أما إن كانت إجابتك تشير إلى أنك لست في حاجة لمدرب، فليس ثمة داع للاستعانة به، فساعتئذٍ تكون دورات التدريب مضيعة لوقت كل واحد منكما.

أما إن كانت إجاباتك توحي أنك مستعد وراغب وقادر، تكون عندئذٍ قد خطوت الخطوات الأولى تجاه علاقة تدريب ناجحة. وصحيح.. يجب أن يكون المدرب الذي تختاره مؤهلاً، صاحب خبرة وتجربة ثرية ومهارات عالية. لكن هذا لا يعفيك أنت أيضاً من دعم عملية التدريب في هذه الصفقة المشتركة. فالتدريب الناجح يتطلب أن تكون جاهزاً للتغيير، ومستعداً للنمو والتطور، وراغباً في استثمار طاقتك في التعليم لتصير مديراً أكثر تأثيراً.



كتب مقترحة للاطلاع

فيما يأتي مجموعة من العناوين المقترحة لمزيد من الاطلاع في موضوع التدريب الذاتي:

- Douglas, C.A., & Morley, W.H. (2000). Executive coaching: An annotated bibliography. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Dutton, G. (1997). Executive coaches call the plays. Management Review, 86(2), 39- 45.
- Eggers, J., & Clark, D. (2000). Executive coaching that wins. Ivey Business Journal, 65(1), 66- 70.
- Guthrie, V.A. (1999). Coaching for action: A report on long- term advising in a program context. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Judge, W., & Cowell, J. (1997). The brave new world of executive coaching. Business Horizons, 40(4), 71- 77.
- Kaplan, R.E. (1999). Internalizing strengths: An overlooked way of overcoming weaknesses in managers. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Thach, L., & Heinselman, T. (1999). Executive coaching defined. Training & Development, 53(3), 34- 39.
- Turner, F. (2000). Caveat emptor: The pitfalls of coaching. Orlando Business Journal, 17(8), 31.
- Witherspoon, R., & White, R.P. (1997). Four essential ways that coaching can help executives. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

معلومات مهمة

تعود تجربة مركز القيادة الإبداعية مع التدريب التنفيذي لأكثر من عشر سنوات مضت. أدى خلالها التدريب والدعم أو ما كان يعرف آنئذٍ بـ (مستشار العملية) دوراً مهماً في تجارب التنمية والتطوير، التي تتعلق بمشاركة العملاء في برنامج مركز القيادة الإبداعية، لتأهيل القادة التنفيذيين. وقد عمل مستشار العملية عن قرب مع الأفراد المشاركين، لكي يساعدهم على فهم الأهداف في العلاقة المهنية وتطويرها، لمدة تتراوح بين ستة أشهر وسنة كاملة.

وتؤكد عملية التدريب التنفيذي التي ينظمها مركز القيادة الإبداعية احترامها للأفراد وتنوعهم، وتركز على تطوير قدرات القادة، كما توفر بيئة حميمية تساعد على إنجاز عمل تنموي جاد.

وبناءً على تجربته الطويلة في العمل مع علاقات تدريب طويلة، حدد مركز القيادة الإبداعية مجموعة من أفضل التطبيقات العملية ووافق عليها، وتتلخص في:

- العمل في المركز اختياري تماماً لكل من المدرب والعميل.
- شرح وافٍ لمعنى التدريب.
- توظيف ذكاء العملاء ومواهبهم والاستفادة منها.
- موافقة تامة للعمل بصدق وإخلاص في مثل تلك البيئة الحميمية، وتبادل المعلومات مع منظم الدورات.
- حماية آمنة لمعلومات التقييم، التقارير المكتوبة والمعلومات الشخصية المتعلقة بالعملاء.
- شعور ذاتي بالأمان لتعزيز أفضل تعليم ممكن.
- التركيز على طريقة مثلى لإيجاد الحلول.

- طريقة سهلة للتعليم.
- التركيز على إدارة التغيير وتحفيز الابتكار والإبداع.
- تحديد إطار الدورات ورسم أهداف تنموية محددة.
- الفصل بين القرارات المتحدة وقرارات الترويج.
- طريقة مبسطة ومركزة يتم توجيهها بمجموعة من الاستراتيجيات، تشمل: التقييم، التحدي والدعم.
- اختيار إنهاء الدورة بكل سهولة ويسر في أي وقت.
- أرضية ثابتة في الأكاديمية الحديثة والمعرفة المعمول بها في التجارة والعلوم النفسانية.
- فهم التنمية على أنها عملية حياتية مستمرة وطويلة الأمد.
- انفتاح الذهن على استخدام طائفة واسعة من النظريات والأدوات المختلفة.
- توقع التقييم المستمر وتحسين علاقة التدريب.
- استخدام آليات ضبط الجودة النوعية للتأكيد على الكفاءة.

ويمنح مركز القيادة الإبداعيــة المدربين التنفيذيين شهادات، ويراقب أداءهــم، ويوفــر لهم تعليمــاً مستمراً، كمــا يؤمن لهم إشرافــاً على مستوى العالم.



الخلاصة

لقــد أصبح التدريب التنفيذي خياراً شائعاً، وازداد الإقبال عليه بشكل كبــير كخيار مهــم للمــدراء والتنفيذيــين، الذين ينشــدون التميــز في أداء أعمالهــم، وتوظيف طاقاتهم كما ينبغــي، لمساعدة أنفسهم في إنجاز أعظم تجارب تنموية في مجال عملهم.

ويعــد التدريب التنفيــذي في أبسط صوره عملاً رسميــاً، يميز المدرب المؤهل الذي يعمل مع قائد منظم في سلسلة من الدورات الفاعلة، التي تتميز بالثقــة والدفء والحميميــة، لتحديد أهداف واضحة، ومــن ثم العمل على تحقيقها. وتحقق علاقــة التدريب الجيدة تحسن فاعلية العمل للفرد المعني بالتدريب، وللجهة التي يعمل بها في آن واحد.

ويؤتي التدريب التنفيذي أكله بشكل أفضل عندما يكون جزءاً من خطة تنمويــة. فعلى المدراء والتنفيذيين الذين يتطلعــون للاستفادة من خبراتهم التنموية أن يقدروا جيداً ما إذا كان التدريب هو الحل الأمثل لما يعانونه من مشــكلات حسب حالتهم. لكن على الرغم من أن معظم التنفيذيين يدركون كيفية الاستفادة من مساعدة المدرب أو الخبير أو نصيحته، إلا أن الأخير لا يملك إجابات عن كل ما يوجه إليه من أسئلة.

وعادةً تبدأ نشاطات التدريــب باجتماع واحد أو اجتماعين اثنين وجهاً لوجــه، يستغرقان وقتاً طويلاً، يبني فيــه كل من المدرب والعميل ما يجب أن يكــون بينهمــا من إلفــة ضرورية من أجــل تواصل أمين، ويحــددان النقاط الرئيســة، وما يتوقعــان تحقيقه من نتائــج. وهنا يلعب البحــث الأولي دوراً مهماً في تضييق هوة بحث التدريب. ولا تنسى أن تكون يقظاً لذلك النوع من

المدربين المحتملين، الذين يجيبون عن أسئلتك بشكل مبهم. أو يركزون على الإعلان التسويقي أكثر من اهتمامهم بالتواصل الأساس.

وعلـى التنفيذيـين الباحثـين عـن التدريـب أن يدركـوا أن أطول مدة لـه هـي ثمانية عشرة شهـراً. أما إن أكـد المدرب المحتمـل أن مدة التدريب سـوف تتجاوز ما ذكر، فعندئذٍ يجب أن نتأكد من أهلية هذا المدرب أو ذاك وكفاءته.

وللحصـول علـى النتائج المنشـودة مـن التدريب، لابـد للباحثين عنه مـن الحرص علـى إيجاد المدرب الجيد المناسب لحاجتهـم. لأن العثور على المـدرب المطلوب يشكل تحدياً حقيقياً، لأن التدريب التنفيذي مهنة لا تحتاج لترخيص، ومن ثم لا توجد شروط أو مواصفات للالتزام بها.

يجـب علـى المسؤولـين التنفيذيين البحث عـن المـدرب المناسب الذي يرتاحـون إليه، ويثقون فيه، ويمتلك معرفة بالأعمال ومعرفة تنظيمية وقادر على دعم علاقة العمل بمهارات بينية على درجة عالية من الكفاءة.

وتجـدر الإشـارة إلى أن المـدراء الذيـن يحـددون نوع المهـارات التي يحتاجون لصقلها وتجديدها، غالباً ما يحققون فائدة عظيمة من التدريب. لـذا يجـب أن يتـم اختيار المدربـين بحيث ينسجمـون مع شخصـ المتدرب (المديـر)، فيعملـون بفاعلية منتهجـين في ذلك أسلوب تعليـم مفضل. لكن في المقابـل، علـى المدير الذي يبحث عـن التدريب أن يكـون منفتح الذهن، ومستعـداً للتغيير، وجاهزاً للتطوير، وحريصاً على استثمار وقته وطاقته في التعليم، ليكون مديراً أكثر فاعلية وأعظم تأثيراً وأحسن أداءً.



مطبوعات ذات صلة بالموضوع

كيف تستفيد من مدربك التنفيذي؟

يحتاج المـدراء الذين يدركون أهمية خطة التنميـة التي تتطلب مديراً تنفيذياً، لأكثر من مجرد الرغبة لكي يطوروا قدراتهم الإدارية، كما يحتاجون أيضاً لمعرفة الطريقة التي تؤهلهم للحصول على أقصى ما يمكن من عملهم مع مدرب محترف. ويساعد هذا الدليل المدراء على استيعاب طبيعة التدريب المتميـزة، كما يمكنهم من تقييم مدى استعدادهم، لكي يشرعوا في مباشرة هذا الأسلوب مـن التطوير المحترف، ويصف بجانب هذا العناصر الرئيسة الثلاثـة للتدريب: التقييم، والتحدي، والدعـم. ويوفر المعلومات عن أسلوب تعـاون المدير مـع المدرب في كل واحـد منها، لتحقيق أقصـى فائدة ممكنة من التدريب. (الأصل رقم: ٤١٥).

التدريب التنفيذي:

حاشية ببليوغرافية:

مـاذا تعنـي عمليـة التدريـب النموذجية؟ ومـا هي الخطـوات المتبعة فيهـا؟ يجيب هـذا الكتاب عن هـذه الأسئلة وغيرهـا، مستعرضـاً الثقافة العصرية التي تحدد إطار التدريب التنفيذي. حيث واصل المؤلفون المناقشة مصطحبـين الأفـكار الرئيسة في مراجعتهـم، واضعين القاعـدة الأساسية لفهـم التدريـب التنفيذي كعملية وعلاقة، أكثر منـه تدخلاً موجزاً لإصلاح خلل ما. (الأصل رقم: ٣٤٧).

أربعة طرق أساسية تمكن التدريب

من مساعدة المدراء التنفيذيين:

يلجأ بعض التنفيذيين للتدريب من أجل تعلم مهارات محددة، فيما يعمد إليه آخرون لتحسين أدائهم في العمل، أو للاستعداد للترقية في مجال الأعمال، أو تحسين مستوى حياتهم المهنية. وما زال آخرون ينظرون للتدريب كوسيلة لدعم قائمة طويلة من الأهداف العديدة كبرنامج لتغيير تنظيمي أساس.

وصحيح.. قد تبدو هذه الأوصاف للتدريب متشابهة تماماً، في عين الأشخاص غير الملمين بهذه المهنة. لكنها في الواقع مبنية كلها على استمرار الثقة والعلاقة التي تجمع بين المدرب والمدير التنفيذي.

ومع ذلك، تختلف كل حالة تدريب عن الأخرى، وتظل هذه الاختلافات مهمة - على الأقل حتى يتعرف كل معني بما يختاره من نوع تدريب. ويعد هذا التقرير مفتوحاً للتمييز بين العوامل المختلفة بين أشكال التدريب، ويحدد أربعة مهمات للتدريب تختلف اختلافاً بيناً. ويشتمل على نماذج تكشف كيفية توظيف تلك المهمات في قضايا التدريب الشائعة، التي تواجه اليوم المدراء التنفيذيين، والجهات التي يعملون فيها. (الأصل رقم: ١٧٥).

كتيب مركز الإدارة الإبداعية للتدريب:

دليل القائد المدرب:

لا شك أن التدريب يعد أمراً جوهرياً لتطوير الموهبة في المنظمات، كما أنه أساسياً للقادة المؤثرين. وعليه فقد أعد هذا الكتاب على أساس

فلسفة تطوير القيادة، التي عززها مركز القيادة الإبداعية من خلال بحثه الدقيق وتجربته الطويلة الثرة في ممارسة تدريب القيادة. فقد وظف إطار التدريب ليكون منارة للقادة المتدربين كوسائل لتعزيز الأداء في مجال عملهم. ويكشف الكتاب الاعتبارات الخاصة التي يحتاجها القادة المدربون عندما يعملون عبر اختلافات وفي ظروف خاصة، لوصف تقنيات التدريب المتقدمة، واختبار عملية التدريب، عندما يتطور الأمر من علاقة رجل لرجل إلى ثقافة تنمية، تشمل سائر منظومات العمل. (الأصل رقم: ٢٢١٤).



للمدير الممارس

دليل الأفكار العملية

كيف تشكّل فريق عملٍ؟

خمسة مفاتيح لأداءٍ عالٍ

كيم كاناغا

مايكل إ. كوسلر

نقلته إلى العربية

سلام الخطيب



مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم
MOHAMMED BIN RASHID
AL MAKTOUM FOUNDATION

العبيكان
Obeikan

كيف تشكّل فريق عملٍ؟



خمسة مفاتيح لأداءٍ عالٍ

دليل الأفكار العملية

كيف تشكّل فريق عملٍ؟

خمسة مفاتيح لأداءٍ عالٍ

تأليف

كيم كاناغا ومايكل إ.كوسلر

نقلته للعربية

سلام الخطيب

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم
MOHAMMED BIN RASHID
AL MAKTOUM FOUNDATION

العبيكان
obeikan

Original Title
AN IDEAS INTO ACTION GUIDEBOOK
How to Form a Team
Five Keys to High Performance
Kim Kanaga and Michael E. Kossler

ISBN 978-1-882197-68-2

Published by: Center for Creative Leadership, Post Office Box 26300, Greensboro, North Carolina 27438-6300, (U.S.A.)

ISBN 4 - 625 - 54 - 9960 - 978

الناشر العبيكان Obeikan للنشر

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة الموسى للمكاتب

هاتف 2937574 – 2937581 فاكس: 2937588 ص. ب: 67622 الرمز: 11517

الطبعة العربية الأولى 1430هـ 2009م

ⓒ مكتبة العبيكان، 1430هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية اثناء النشر

كاناغا، كيم

كيف تشكل فريق عمل./ كيم كاناغا، سلام حسن الخطيب.- الرياض، 1430هـ

40 ص: 14 × 21 سم. (سلسلة دليل الأفكار العملية)

ردمك: 4 - 625 - 54 - 9960 - 978

1. إدارة الأعمال 2. إدارة الأفراد أ. الخطيب، سلام حسن (مترجم)

ب. العنوان ج. السلسلة

ديوي 658.4 1430 / 424

صدرت هذه الطبعة باتفاقية نشر خاصة بين الناشر العبيكان Obeikan و

MOHAMMED BIN RASHID AL MAKTOUM FOUNDATION

امتياز التوزيع شركة مكتبة العبيكان Obeikan

المملكة العربية السعودية – العليا – تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة

هاتف 4160018 – 4654424 فاكس 4650129 ص. ب 62807 الرمز 11595

توطئة

سلسلة الكتب

دليل الأفكار العملية

تعتمد هذه السلسلة من الكتب على المعرفة العملية التي أنتجها مركز القيادة الإبداعية خلال أكثر من ثلاثين سنة من البحث والأنشطة التعليمية التي جرت بالمشاركة مع مئات الآلاف من المديرين والتنفيذيين. لقد اختلفت شراكة هذه المعرفة عن مثيلاتها في الأقسام الجامعية أو الهيئات المهنية أو المكاتب الاستشارية. والمركز ليس هو مجرد مجموعة من الأفراد المتمرسين (ذوي الخبرة)، على الرغم من أن مؤهلات كوادره تُعد متميزة جداً، وإنما يمكن النظر إليه على أنه مجتمع يشترك أعضاؤه بمجموعة من المبادئ، ويعملون معاً لفهم وإيجاد الاستجابة للتحديات القيادية والتنظيمية.

تهدف هذه السلسلة إلى إمداد المديرين بنصائح خاصة بكيفية إكمال مهمة تنمويَّة، وهي أول تحدٍّ من التحديات التي تواجه القيادة، وهي في سبيلها لتحقيق ذلك.

تحمل هذه السلسلة مهمة المركز التي تهدف إلى تقدم فهم وتنمية وممارسة القيادة لنفع جميع أفراد المجتمع. نحن نعتقد أنك سوف تجد أن هذه السلسلة - «دليل الأفكار العملية»، إضافة مهمة جداً لوسائل وأدوات القيادة.



مُحتويات الكتاب

الموضوع | الصفحة



كلمة المدير التنفيذي

لا يبدأ نجاح الفريق بالنتائج، وإنما ببناء فريقٍ فاعل، يستطيع الإيفاء بوعده. و يخاطب هذا الكتاب المديرين والقادة والمسؤولين عن إنشاء فِرَق عملٍ ونجاحها. فإذا كنت رئيس قسم، أو مدير مشروع، أو العضو الأول في فريق عمل قيدِ الإنشاء، أو الراعي له، فإنّ هذا الدليل سيساعدك في فهم العوامل الخمسة الحاسمة في بناء فريقٍ فاعل، وسيريك كيف تستخدم تلك العوامل في تمهيد أرضية العمل لفريقٍ ناجحٍ.



ما المقصود بكلمة «فريق»؟

تستدعي العديد من مجموعات العمل المختلفة مواقف وممارسات تعاونية، فتُوصف على أنها فِرَق عمل. إلا أن كلمة «فريق» في هذا الكتاب تشير إلى نوع محدد من المجموعات يكون جميع أعضائها مسؤولين مسؤوليةً جماعيةً عن تحقيق أهداف الفريق. وعلى نحوٍ نموذجي، يمكن تمييز فريق العمل بمميزات خمس، وهي:

١- اعتماد أعضاء الفريق بعضُهم على بعضٍ من أجل إتمام مهمة معقدة. ويُستحسَن غالباً إنشاء فريق عمل إذا كانت المهمة معقدةً تتطلب فعلياً تضافرَ جهود مجموعة من الناس. ويتجلّى هذا عندما يمثّل أعضاءُ الفريق أقساماً وظيفيةً مختلفةً من المؤسسة، كالبحث والتطوير والهندسة والتصنيع والتسويق.

٢- امتلاك أعضاء الفريق مجموعة مهارات مختلفة، ولكن متكاملة. وفي العديد من أنواع مجموعات العمل (كقسم المبيعات في شركة ما مثلاً) يمتلك الأعضاء جميعاً مهارات ومفاهيمَ متشابهةً. فالميزة الفاصلة لفريق العمل هي أنّ أعضاءَه يجمعون مهارات مختلفةً (وفي العادة أيضاً مفاهيم وخلفيات مختلفة) تماماً مثل فريق كرة البسبول الفاعل، حيث يحتاج الفريق إلى لاعبٍ يُحسن ضرب الكرة، وآخر يُحسن قذفها، وآخر يجري لالتقاطها. وكذلك فريق العمل الذي يحتاج إلى تضافر قدرات مختلفة، ليكون فاعلاً، وهذا التضافر نادر، إن لم نقل مستحيلاً، أن يوجد في فردٍ واحدٍ.

٣- إدارة الفريق لعمله بنفسه ضمن حدود تضعها المؤسسة. إن فريق العمل هو ذاتيّ الحركة، مقارنةً بغيره من أنواع مجموعات

العمل. وقد يُحمّل الفريق مسؤوليةَ تنفيذ مهمته ضمن فترة زمنية محددة، وقد يكون مسؤولاً أمام فرد محدد أو هيئة إدارية. ولكنّ فِرَق العمل الفاعلة النموذجية تمتلك نطاقاً واسعاً من حرية الاختيار في كيفية القيام بالعمل. فالأعضاء هم الذين يقرّرون بأنفسهم كم مرة يلتقون، والفترة الممتدّة بين اللقاء والآخر، وكيفيّة توزيع المسؤوليات بينهم، وكيف يتخذون القرارات، وكيف يعالجون النزاعات، وكيف يتواصلون؟

٤- تحكّم الفريق بالعمليات الداخلية فيه لإدارة التواصل، وحلّ النزاعات والمشكلات، وصنع القرارات، والوصول إلى أهدافه. فالفريق ليس مُلزَماً دائماً بنفس السياسات والممارسات التي تعمل وفقها المؤسسةُ ككلّ، فتحديد العمليات العامّة هو من المهام الأولى للفريق المُشكّل حديثاً.

٥- كون فِرَق العمل محددةً وثابتةً على المدى الطويل. فبعض الفِرَق تُشكّل وتُحلّ لأمرٍ يدوم لبضعة أشهر فقط، والبعض الآخر يستمرّ لسنوات. وهناك فِرَقٌ أخرى، كفريقٍ إدارة الشركة، تكون عنصراً ثابتاً ودائماً في المؤسسة. وفي جميع الحالات يؤثر استقرار العضوية في فريق العمل على أدائه.

ومع أن فِرَق العمل تشترك بهذه المميزات الخمس، إلا أنّ المميزات بذاتها لا تضمن أن يكون فريق العمل فاعلاً في تحقيق أهدافه. ومن أُولى الخطوات التي ينبغي اتخاذها من أجل زيادة فاعلية فريق العمل هي بالتركيز على كيفية تشكيله.

تشكيل فريق عملٍ فاعل

ليست فاعلية فريق العمل أمراً حتميّاً. فكثيراً ما تفشل فِرَق العمل في تحقيق أهداف تنفيذية، وقد تكون النتائج قاسيةً وطويلة الأمد، فقد تختفي فرص العمل التي كُلّف الفريق بإيجادها وتطويرها، وقد تستمر مشكلة العمل التي كلّف بحلّها، بل قد تزداد سوءاً، وقد تضيع ميزة روح المنافسة، وقد تتضرّر العلاقات بين وحدات العمل، وقد تتآكل الثقة بقيادة المؤسسة وتوجّهاتِها، وقد تُشكّل فِرَق عملٍ لاحقة في جوٍّ من سوء الظن والرّيبة مما يزيد من احتمال سقوطها السريع هي أيضاً. إلا أنّ معظم المآزق التي يواجهها فريق العمل يمكن التنبّؤ بها ومنع حدوثها. وهذا ما تعلّمه مركز القيادة الإبداعية CCL من خلال بحوثه التي أجراها على فِرَق العمل، وعملِه مع فِرَق عمل تنظيمية. فقد تعلّم أنّ ما يفعله القائد، أو ما قد يفشل في فعله، قبل تشكيل الفريق، أو في أثناء تشكيله له أثر واضح على مصير الفريق. فأنت تستطيع أن تقضي على المشكلات التي تحدِق بالفريق من خلال النظر مسبقاً في تركيبته وهدفه، والموارد التي يحتاجها، والعقبات التي يمكن أن يواجهها.

فالتمهيد الواعي لأرضية العمل سيزيد إلى حدٍ كبير من إمكانية توظيف فريق العمل الذي بدأتَه بكاملِ إمكانيّاته. وبإمكانك التأكّد من تغطية جميع وجوه تشكيل فريق العمل من خلال النظر في هذه العناصر الخمسة الأساسية:

١- **ضعْ اتجاهاً واضحاً للفريق:** يوحّد الإحساسُ الجماعي بالهدف أعضاءَ الفريق، ويُوجد بيئةً يفهمون من خلالها كيف يعمل الفريق، وكيف تلعب مساهمةُ كل واحد منهم دوراً فيه.

٢ - **احصـلْ علـى دعم إدارة المؤسسة:** يزداد إنتاج الفريق عندما يكون قادراً على العمل في مؤسسةٍ تزوده بالموارد التي تدعم وجودَه.

٣- **اجعـلْ بنيـة الفريق مصدر قوة لأعضائه:** إن توحيدَ الآمال المرجوّة من الفريق، وتحديدَ الموارد وتنظيمها، وإيجادَ مفهوم واضح عن كيفية سير الفريـق في عمله، كلُّ ذلك يفسح المجال أمام أعضاء الفريق بأن يركّزوا جهودهم على تحقيق أهدافهم.

٤- **حدِّد العلاقات الأساسية:** إن بناء علاقات أساسية مع الأفراد وفرَق العمل والمؤسسات الأخرى يفسح المجال أمام المزيد من تدفّق الموارد تدفقاً فاعلاً وكافياً من الفريق وإليه.

٥- **راقـبِ العوامـل الخارجيـة:** إن جمْـعَ المعلومـات عـن المحيط الخارجي الـذي له علاقة بأهـداف فريقك، وتحليلَها يساعـد الفريق على إجراء التعديلات اللازمة عندما تكون الظروف مواتية.

ضع اتجاهاً واضحاً للفريق:

إذا ابتعد فريق العمل عن مساره، فهذا يعني في الغالب أن لدى أعضائه أفـكاراً مختلفةً عن مهمته، وعمّا يُنتظَر منهم إنجازُه. فالفرَق الفاعلة تبدأ بهـدفٍ واضـح. وبالإضافـة إلى نظرتـك إلى غاية الفريـق ووجهته هنالك مساهمـون وشـركاء يحملـون نظراتهم الخاصـة. ولذلك عليـك أن تتكلّم معهم لتعرف تطلعاتهم إلى نجاح الفريق. اجمعْ هذه المعلومات بحيث تكون مستعدّاً لتداولها مع الفريق الذي أنت بصدد تشكيله.

وليس المقصود مـن غاية الفريق تحديـدُ كيفية تنفيـذه لعمله، وإنما ستكـون عليـه النتيجة النهائية للعمـل. فمثلاً: قد تكـون النتيجة المقصودة عبـارةً عن خطةٍ لزيـادة المبيعات، أو إستراتيجية لدخـول سوقٍ ما. وحينئذٍ

اشحـنْ هدفَ فريقـك ليتحوّل إلى تحدٍ قوي مُلهـم لا يُنسى. في هذا المجال يمكنك استعمال ورقة العمل في الصفحة ١٥ لتساعدك في توضيح غايتك.

احصل على دعم إدارة المؤسسة

عندمـا يفشل فريقٌ ما في العمل بكامل إمكاناتـه، يبدأ أعضاءُ الفريق ورعاتُه بإلقاء اللائمة على النزاعات والمشادّات الداخلية بين الأفراد. ولكنْ غالبـاً، إن لم يكـن دائماً، تكمن الأسبـاب الحقيقية للفشل خـارج الفريق، أي في النظـام المحيطِ بالفريـق، والموجودِ أصلاً لدعمه. لـذا يقتضي منك تشكيلُ الفريق جهـوداً خاصةً لتضمن أنّ مؤسستك ستدعم فريقك بالموارد الكافية، وبالرعاية المؤسسية، وبالتمييز الدقيق لمسؤولية كل عضو في الفريق (مـن قِبل الفريق ومن قِبل المؤسسـة)، وبالسلطة، وبتزويد الفريق بالتغذية الراجعة عن أدائه، وبنظام مكافآت موجّهٍ للفريق.

تفقّـدْ موارد الفريق مُسبقاً، واحصلْ عليهـا، إذْ إن أحد المقاييس التي تعـرف بهـا دعـمَ مؤسستك للفريق هـي فيمـا إذا كان أعضـاء الفريق قد حصلوا علـى الموارد الكافية لتحقيق أهدافهم أم لا، وأحد هذه الموارد التي يحتاجهـا الفريق هي إعطاؤه الوقت الكافي ليتشكل وينمو. وقد يحتاج أيضاً إلى المساحـة المكانية، ودعـم الكادر الوظيفي، والمعـدات، وميزانية السفر، وفرص التدريب، ويضاف كل هذا إلى أسـاس تشكيل فريق العمل. إن فِرَق العمـل كلفـة. ولكن الفِـرَق التي تفشـل بسبب عـدم حصولها علـى الموارد اللازمـة هي أشد تكلفة. لـذا خطط لكيفية الحصول علـى الموارد اللازمة لفريقك باستخدام ورقة عمل موارد الفريق في صفحتي ٢٢-٢٣.

ورقة عمل تحديد اتجاه الفريق

١- من الذي قرّر تشكيل الفريق؟

٢- ولماذا صدر هذا القرار؟

٣- من له الحق بالاستفادة من نتائج فريقك؟

٤- ماذا يُنتظَر من الفريق؟

٥- ما هي طبيعة العمل الذي كلف به الفريق؟

٦- ماذا يحاول الفريق أن يحقق؟

٧- لماذا يُعدّ هذا الأمر مهمّاً

اضمن وجود راع لفريقك: يقطع وجودُ رعايةٍ مؤسسيةٍ عاليةِ المستوى شوطا كبيراً أمام نَجاح فريق العمل، فإذا أعلن المدير العام، أو أي مديرٍ تنفيذي آخر رفيع المستوى دعمَه لفريقك، وأيّد توجّهاته، وعرّف بأهميته، فإن العاملين في مؤسستك سوف يدركون أنّ مهمّةَ فريقك حيويةٌ وملحّةٌ. وهذا سيجعل فريقَك قادراً على تحصيل الموارد والدعم المؤسسي الذي يحتاجه لكي ينجح. وإذا عرفتَ ما الذي سيكسبه الراعي من جهود فريقك، عرفتَ كيف تجتذب راعياً لفريقك، أو كيف تؤيده. خذ مثلاً نائب مدير المبيعات الذي يعتقد بأن إنتاجيّة طاقم المبيعات ومعنوياته يمكن أن ترتفع من خلال إضافة منتجات جديدة، مثل هذا الشخص سيكون بلا شك خياراً جيداً لرعاية فريق مختلف الوظائف مهمّتُه تطوير الإنتاج.

حدّد الخطوط العريضة للمسؤوليات: غالباً ما يأخذ العملُ ضمن الفريق الأشخاصَ بعيداً عن واجباتهم الأصلية، وقد يوقعهم هذا في صراعٍ مع بعض مصالح وأهداف مجموعات عملهم الأصلية. وقد ينشأ عن هذا التوتر تذبذبٌ في ولاء أعضاء الفريق، فعندما تكونُ في صدد تشكيل فريق، وضّحْ و/أو تفاوضْ مع أعضاء الفريق المُحتمَلين، ومع مدرائهم حول نوع الالتزام الزمني المطلوب، وتأكدْ من مصادقتهم عليه. خطّطْ جيداً وبحذر، وإياك أن يكون تقديرُك للوقت الذي يلزم كلُ فرد أن يقضيه في عمل الفريق أقلَّ من الواقع.

حدّد السلطة: إذا لم يكن لدى فريقك السلطةُ في صنع القرارات، أو في توظيف بعض الوسائل من أجل تنفيذ تلك القرارات، فإنّ فرصَ نجاحه ستكون محدودةً. قرّرْ نوع السلطة اللازمة للفريق: هل هي قوة القيام بعمل ما؟ أم قوة اتخاذ القرار؟ أم قوة إعطاء التوصيات؟ فأعضاء الفريق يجب

أن يعرفوا أيّ نوعٍ من السلطة يمتلكون، وأن يكونوا قادرين على ممارستها. وقد يتطلّب منك تحديد نوع السلطة التي يمتلكها الفريق أن تخوض في مفاوضاتٍ مع رئيسك ومع راعي الفريق ومع المساهمين الرئيسيين. فالفهم المشترك لسلطة الفريق ضمن هذه المجموعة أمر أساسي في مرحلة تشكيل الفريق.

عندما لا تتوقف المعارضة يتوقف فريق العمل

يُشكّل فريقٌ مختلفُ الوظائف ليعجّل في تطوير منتج جديد. وبعد كل اجتماعٍ، يرجع الأعضاء إلى رؤساء أقسامهم، وينقلون إليهم ما قرّره الفريق. ولكنّ رؤساء الأقسام يعترضون في كل مرة على قرارات الفريق، ويُحجِمون عن تقديم الدعم له. وبالتالي، يرجع الأعضاء إلى الفريق ليطلبوا إعادة النظر في القرار، لأنّ الأشخاص من خارج الفريق معهم حقّ الفيتو ضد قرارات الفريق، وهكذا يعجز الفريق عن تحقيق هدفه.

كافئ الفريق على أدائه: تميل المؤسساتُ إلى مكافأة الأفراد على أدائهم. ولكنّ المكافآت التي تركّز على منجزات الأفراد بدلاً من منجزات الجماعة لن تساعد في إثارة دافعية فريق العمل، ولن تمنح أعضاءه الشعور بالقيمة والدعم للعمل الذي يقومون به في سبيل تحقيق هدف الفريق. وبدون وجود نظام مكافآت مُوجّهٍ للفريق، قد يرفض الموظفون الانضمام إلى فريق عمل، أو قد يستاؤون من تعيينهم فيه. ففي الوقت الذي تحضّر لإعداد فريق، عليك أن تحضّر المكافآت للفريق على ما سينجز من أعمال. والمال هو أحد تلك المكافآت، (كأنْ تخصّص زيادةً ماليةً لكل عضوٍ من الأعضاء مقابل النتائج التي يحققها الفريق). ولكنّ التعويضَ الماليّ ليس كلّ شيءٍ، فهنالك طرقٌ أخرى يمكنك اتخاذها مثل:

- **التعريف بالفريق:** أَشِرْ إلى أنّ لنجاح الفريق أهميةً واعتباراً حقيقيّين لدى إدارة مؤسستك، وذلك من خلال مقالاتٍ في رسالة الشركة الإخبارية، والحفلات الختامية للفريق، والقمصان المطبوعة، وما إلى ذلك من أدواتٍ ووسائل.
- **التعليم:** عزِّزْ جوانب التعلّم الناشئة عن العمل ضمن فِرَق العمل. فاكتسابُ المهارات والمعارف الجديدة هو جزءٌ لا يتجزّأ من هذه التجربة، كما أنّه يعطي الفريق فرصاً أكثر في المستقبل، وتمكّناً أفضل من مهنهم.
- **السّفر:** تعطي العديدُ من مهامّ فِرَق العمل الفرصةَ للخروج من المكاتب. فإذا كان أعضاء الفريق من أماكنَ مختلفةٍ فإنّ إقامة اجتماعه في إحدى الوجهات الجميلة يمكن أنّ يُعدّ نوعاً من المكافأة.
- **الترقية والتشجيع:** بيِّنْ كيف أنّ أعضاء الفريق عادةً ما ينتهون من مهامّهم وهم على أهبة الاستعداد لخوضِ تحدٍّ جديد، وتحمّلِ مسؤولياتٍ جديدةٍ مما يجعلهم يكبرون في نظر مؤسساتهم، ويعزّزون من مكانتهم في سوق العمل.
- **الاحتفال:** بما أنّ فِرَق العمل الناجحة غالباً ما تحقّق هدفاً وحيداً قلّ أن يتكرّر فمن المناسب أن تكافئ تلك المساهمة الفريدة بحدثٍ اجتماعيّ، وصورةٍ جماعية، وبمناسبةٍ لسرد القصص عن عمل الفريق، وتسجيل المنجزات والدروس المستفادة. فعندما يحقّق الفريق هدفه يشعر بشيءٍ من النشاط والخفة عند وصوله إلى النهاية، فيكون الاحتفال حينئذٍ فرصةً للتعبير عن المشاعر وللتأمّل وللاعتراف بفضلهم ولبثّ تلك الرّوح المعنوية في باقي أنحاء المؤسسة.

اجعل بنيةَ فريق العمل مصدرَ قوةٍ له:

يتطلّب بناءُ فريق العمل تكوينَ بنيةٍ تساعد على تحقيق الاستفادة القصوى من موارده. ويُعدّ بناءُ تلك البنية أحدَ أشدّ الجوانب تحدّياً في تشكيل الفريق. وهذا يتطلّب أوّلاً تحديدَ وظائف الفريق، وتعيينَ أدوارِ الأعضاء ومسؤوليةِ كلٍ منهم.

حدّدْ وظائف الفريق: إنّ الأقسام الوظيفية هي عبارةٌ عن مجموعات من الإمكانيات المختلفة التي يحتاجها فريق العمل ليس فقط من أجل عمله، وإنما ليكونَ قادراً أيضاً على العمل بشكل فاعل. وتتضمّن الأقسام الوظيفية المهمة ما يلي:

- **المهمّة/القسم التقني:** والمطلوبُ فيه توفّر مهاراتٍ محددةٍ مرتبطةٍ ارتباطاً مباشراً بتحقيق أهداف الفريق.
- **العلاقات الأساسية.** وتتطلب وظيفةُ الاتصالات الحاسمة هذه مهاراتٍ محددةً، تخدم أهداف الفريق من خلال إعلام المساهمين والأفراد والمؤسسات الأخرى التي لها علاقة به، والتفاوضِ معهم، والتأثيرِ عليهم تأثيراً فاعلاً.
- **المراقبة:** يحتاج فريقك إلى الاجتماع وتحليل المعلومات القادمة من مصادر خارجية لها علاقة بأهدافه.
- **صيانة الفريق:** لا بدّ لفريقك من تعزيزِ العلاقات الداخلية، والتعاونِ بين أفراده من خلال الانفتاح، وإدارة النزاع، ومهارات العلاقات التداخلية بين الأشخاص، وروح الدعابة واللياقة.
- **السّلطة:** تتطلّب إحدى وظائف الفريق بثّ الروح المعنوية في أعضائه، وتوجيههم نحو تحقيق أهدافه من خلال المحافظة على تركيزه، وتوضيح الآمال المتوَقّعة منه، ووضع إستراتيجيات للعمل، وتنظيمه وربطه بأهداف الفريق.

ومــن الأخطاء الشائعة التي يرتكبها المديرون عنــد تشكيل فِرَق العمل هي عدم تخطّــي وظيفة المهمة والتقنية المرتبطتــين ارتباطاً مباشراً بهدف الفريــق. وبينما تُعتَــبر هذه الوظيفة، بــكل وضوح، وظيفــةً ضروريةً لنجاح الفريق، تعكــس وظائفُ الفريق الأربع الأخرى الحاجــةَ إلى إدارة العمليات والعلاقــات والتغيّرات التــي تظهر داخــل الفريق وخارجه. وهــذه الأقسام الوظيفية على درجة واحدة من الأهمية الحيويّة في تشكيل فريق فعّال.

حدد أدوار الفريق: بعد أنْ تنتهيَ من تحديد الأقسام الوظيفية للفريق سيكون عليك أنْ تقرّر ما هي الأدوار و/أو المسؤوليات اللازمة لتمثيل تلك الوظائف. وعندما تحدّد الأدوار المناسبة للأقسام الوظيفية، قد تحتاج إلى وجود أعضاء لهم أعمال محددة، ليدعموا وظائف المهمة والتقنية. فمثلاً: قد يحتاج الفريق إلى موظف مبيعات له خلفيةٌ قويةٌ في الاتصالات. وبعيداً عن الأدوار التقنية، قد تحتاج أيضاً إلى تحديد الأدوار أو المسؤوليات التي تمثّل الأقسام الوظيفية الأربعة الأخرى. ومن الضروري أن تدرك أن بعض أدوار الفريق التي تدعم أقساماً وظيفية محددة يمكن أنْ تنتقل من عضو إلى آخر داخل الفريق. أَضفْ إلى ذلك أنّ وظائف الفريق يمكن أنْ تُؤدّى بدورٍ أو أكثر. فعندما تشكّل فريقك خُذْ بعين الاعتبار النطاق الكامل للمتطلبات اللازمة لنجاحه، ثم حدّدْ الوظائف المناسبة التي تلائم تلك المتطلبات، والأدوار التي تمثّل تلك الوظائف.

ورقة عمل موارد فريق

الموارد	هل تحتاجها؟ نعم / لا	الوصف	التكلفة	وقت احتياجها	الموافقة	الملاحظات
١-المساحة المكانية أ) الأفراد ب) منطقة العمل ج) الاجتماعات						
٢- المعَدات أ) ب)						
٣- البرامج والمواد/الأنظمة أ) ب) ج)						

(تابع) ورقة عمل موارد فريق

الموارد	هل تحتاجها؟ نعم / لا	الوصف	التكلفة	وقت احتياجها	الموافقة	الملاحظات
٤- التعليم/التدريب أ) الفردي ب) بناء الفريق						
٥- المكافآت أ) الأفراد ب) الفريق						
٦- الكادر الخارجي أ) الدعم ب) الخبراء/ الاستشاريون						
٧- الميزانية أ) الجارية ب) المصدر الأساسي						

حدّد كفـاءات أعضاء الفريق:

إنّ الكفاءات هي المعرفة والمهارات والخـبرة التـي يمتلكهـا الأفـراد، والتـي تمكّنهم مـن النجاح في دور معـيّن أو ظرف مـا. ويتطلّب منك تشكيلُ فريـق فاعـل أنْ تقـرر ما هـي المهـارات والمعرفـة والخـبرة اللازمـة لشغـل أدوار الفريق التي قـد سبـق أنْ عيّنتهـا علـى أنهـا حاسمـة بالنسبـة لنجـاح الفريق. وتتضمن تلك الكفـاءات: المهارات التقنيـة، والمعرفـة بالمُحْتـوى، ومهارات العلاقـات التداخلية بين الأشخاص.

الكفـاءة التقنيـة: تتضمّـن الكفاءاتُ التقنيةُ المهاراتِ والخبرةَ في تطويـر واستعمـال الأنظمـة والعمليـات، التـي تؤثّـر على عمل الفريـق. ولنأخذ مثـالاً على ذلك: تحتـاج معظـم فِـرَق العمـل إلى أعضـاء يستطيعـون تحديد ماهية المعلومـات التي يحتاجهـا الفريق،

دور قائد فريق العمل

إنّ دور قائـد فريـق العمـل هـو دورٌ أساسيٌ يجب أن يُحدّد باكراً منذ بداية عمليـة تشكيل الفريق. وليس كل فريق له قائـد، ولكنّ لكلّ فريـق مسؤولياتٌ قياديـةٌ، كالدعوة إلى اجتماع الفريق، والتكليـف بالعمـل، ومراقبـة أداء الأفراد والفريـق، وترأّس المناقشات، وتسهيـل عمليـة صنع القـرار. فحين تخطـط للكيفيـة التـي سيعالـج بهـا الفريق هذه المسؤوليات القيادية، ضعْ في اعتبارك الأسئلة التالية:

- *هـل سيُعـيّن قائـدٌ للفريـق، أم سيكون بلا قائد؟*
- *هـل ستكـون قيـادة الفريـق بالتناوب؟*
- *هل ستكـون مسؤوليـات القيادة موزعـةً على أعضاء الفريق؟ وإذا كان الأمـر كذلـك، كيـف سيكون هذا التوزيع؟*
- *مـا هـي القـرارات التـي يتخذهـا القائد بدون تدخّل الأعضاء؟*
- *ما هـي القرارات التي يتخذها القائد بناءً على معطيات الأفراد؟*
- *ما هي القرارات التي سيوكّل القائدُ أمرَ اتخاذها إلى أعضاء الفريق؟*

وكيفيــة جمعها وتخزينها واستعمالها. بينما تقتضــي متطلباتٌ تقنيةٌ أخرى خبرةً ومعرفةً محددةً. فقد يحتاج فريقك مثلاً إلى شخص يكون على تمام الاطـلاع بنظام خدمــة الزبائــن، أو إلى شخص يكون قد ساهــم في إعادة هيكلة عمليات التصنيع في المؤسسة.

الكفـاءة في معرفـة المحتـوى: إن فريـق العمـل الذي تنقصُــه الحقائق الحاسمــة، أو الــذي لا يعرف ماضــيَ المؤسسة سيجد مــن الصّعب عليه أن يحقّــق النتائج الصحيحة التي ستنال القَبول من قِبَلِ مَن هم خارج الفريق. فلجنــة التفتيش مثلاً يجب أن تعرف فئات البدل الجارية وقِيَمها. وقد يجب على الفريق أن يلجأ إلى غير أعضائه للحصول على بعض المعلومات اللازمة. إلا أنّ لُبّ المعرفة الأساسي يجب أن يكون في حوزة الأعضاء ومعرفتهم.

الـكـفــاءة في الـعـلاقـات

التداخلية بين الأشخاص: بالإضافة إلى المعرفة التقنية و الخــبرة بـالمحتوى، يُساهم الأشخاص في الفريق بأنماط تفكيرهم المختلفة، ومهاراتهم في الـتـواصــل (أو افتـقـادهـم لها)، ومهاراتهم في العلاقات التداخلية بين الأشخاص. وعلى الأغـلـب سـتـكون بـحـاجـةٍ إلى أعضــاء ماهرين في التواصل والـتـفـاوض والإقـنــاع. وتكمن

> ***معظم فِرَق العمل تحتاج إلى...***
> - *مهارات تحليلية.*
> - *مهارات استماع.*
> - *قدرة على التفكير الإستراتيجي.*
> - *قدرة لوجستية.*
> - *مهارات في حلّ النزاع.*
> - *العناية بالتفاصيل.*
> - *مهارات في تحديد المشكلات وحلّها.*
> - *الإبداع.*
> - *قدرات التلخيص والتسهيل.*
> - *ذكاء تنظيمي.*

أهمية هذه الكفاءة، على نحوٍ خاص، في الأدوار والمسؤوليات المرتبطة بعلاقات الفريق الحيوية، وصيانته، ووظائفه القيادية الضرورية لنجاحه.

اجعل الكفاءات تلاءم الأدوار.

لا يمتلك كلّ الناس الكفاءات اللازمة التي يحتاجها فريقُك، ولا حتى كل المهارات المطلوبة لكل دور من أدوار الفريق. فلأعضاء الفريق حتماً قدراتٌ ومواهبُ مختلفةٌ، وهذه الاختلافات ضروريةٌ في تشكيل الفريق. فالتنوّع والاختلاف بين الأعضاء يحقّق التّوازنَ، ويساعد الفريقَ على تحسين أدائه من خلال السماح لوجهات نظر الأفراد، والخلفيّات المتنوّعة، وبعض القدرات أنْ تُطبّق على عمل الفريق. وهذا النّوع من الاختلاف له أهميةٌ خاصةٌ عندما يكون العمل معقّداً. وفكرةُ التّنوع والاختلاف في الخلفيّات والمفاهيم والقدرات الذّهنية تجعل هدفَك في هذه المرحلة هو تقييمُ المرشّحين لعضوية الفريق لتحدّد ما هي المهارات والمعرفة والقدرات التي يمكن أن يقدّموها، واختيارُ الأعضاء بناءً على ذلك. ويمكنك استخدام ورقة عمل استعراض المرشّحين في الصفحة ٢٦ لتساعدك في صياغة الأسئلة الخاصة باحتياجات الفريق الذي تريد تشكيله.

هنالك طرقٌ رسميةٌ وأخرى غيرُ رسمية لتقييم المرشّحين لعضوية الفريق، ولتحديد كفاءاتهم. وتتضمّن الطرقُ الرسميةُ الحصولَ على المعطيات من قسم الموارد البشرية في الشركة، ومن الرؤساء الحاليّين و/أو السابقين للمرشّحين، ومن استبانات أداء الموظفين. وتوفّر هذه الموارد نظرةً عميقةً في المواصفات الشخصية والآداب المهنيّة التي سوف تكون لدى أعضاء الفريق المفترَض. أما الطرق غير الرسميّة فيمكنك استعمالها لتقييم مهارات المرشحين ومعرفتهم وقدراتهم، ومنها ما يلي: دراسة ما قدّمه الأعضاء المرشحون، وكيف قدّموه، والتحدّث مع الأعضاء الحاليين أو المرشحين عن

خبرات العمل الأساسية التي يمتلكونها، وعن خبراتهم السابقة في العمل في فِرَق عمل سابقة، والتواصل مع زملاء لهم من خارج الفريق عندهم الخبرة بهم لتعرف الأدوار والمسؤوليات التي قاموا بها سابقاً.

قـرِّرْ حجـم الفريـق: إنّ عـدد أعضاء الفريـق الذي تختـاره يعتمد على الكفاءات والأدوار اللازمة لنجاحه. فقد يكون عليك أنْ تُدخل أُناساً من عدة أقسـام لكي تعطـيَ الفريق أفقاً واسعاً من المعرفـة والمهارات اللازمة. وكلّما ازدادت المشكلـة أو الهدف تعقيداً، كلّما احتاج فريقك إلى المزيد من الأدوار و الكفـاءات. فقد يكون ستّةُ أفراد عدداً قليلاً لمهمة معقدة، أو إذا كان هؤلاء الستـة مسؤولين أيضاً عن مهامّهم الأصليّـة، أو إذا احتاج الفريق أنْ ينقسم لإنجـاز مهام متعـددة. وبالمقابل، قد يكون اثنا عشر فرداً عـدداً كبيراً، لأنّ الأفـراد حينئذٍ قد يقلّ عندهم الإحساسُ بالمسؤولية عن نتائج الفريق، كما أنّ التواصل وجدول الاجتماعات وغير ذلك من الاعتبارات اللوجستية تصبح صعبة الإدارة.



ورقة عمل مقابلة المرشحين لفريق العمل

استخدم الأمثلة المذكورة في هذه الورقة لتساعدك على صياغة أسئلة محددة تناسب حالةَ فريقك ومهمّته. وبعد أن تُجريَ المقابلاتِ ستكون في وضع جيّد يمكّنك من الرّبط بين مواصفات المرشّح وبين الأدوار الّتي حدّدتَها مُسبقاً. فهذه المعلومات تزيد من احتمال حُسْنِ اختيارِك لأعضاء الفريق. وهذا أمرٌ حاسمٌ في تشكيل فريقٍ فاعل.

الكفاءات	الأسئلة
المهارات:	- ما هي المجالات التقنيّة التي يبرع فيها ولها علاقةٌ بأهداف الفريق؟ - ما هو نوع الخبرة المتعلّقة بالمهمة التي لديك فيما يخصّ أهداف الفريق؟ - اذكرْ بعض الأمثلة عن إنتاجك في العمل فيما يخصّ أهداف الفريق.
المعرفة:	- هل التحقْتَ بأي تدريبٍ له علاقةٌ بأهداف الفريق؟ - ما هي مؤهلاتك التعليمية التي لها علاقة بأهداف الفريق؟ - هل التحقْتَ بأي تدريبٍ غير رسميٍ له علاقة بأهداف الفريق؟
الخبرة:	- تحدّثْ عن فترةٍ عملتَ فيها في فريقٍ لم تكن السلطة فيه واضحةً. وماذا فعلتَ لتؤسّس علاقات عمل فاعلة مع قائدِ الفريق والأعضاءِ الآخرين، ولتحافظ عليها؟ - تحدّثْ عن حالةٍ اضطررتَ فيها لمواجهة نزاعٍ في الفريق.

كيف تعاملتَ معه؟
- تحدّث عن فترة اضطررتَ فيها أنْ تقنع الآخرين بفكرتك، أو وجهة نظرك أو حلّك للمشكلة. كيف تابعتَ الأمر؟ ماذا فعلتَ عندما أحجمَ أعضاء الفريق عن المتابعة معك؟
- تحدّث عن شخص من الفريق واجهت صعوبةً شديدةً في التعامل معه. كيف عالجت الأمر؟
- تحدّث عن حالة احتجتَ أن ترسم لها أهدافاً بالتعاون مع مجموعة عملك أو فريقك. ما الطريقة التي اتبعتها؟
- تحدّث عن فترة أدّيتَ فيها دوراً أساسياً في مساعدة فريقك على تحقيق الأهداف؟ كيف كانت مساهمتك؟

ضعْ ثبات الفريق في الحُسبان: من الطّرق التي تضمن لك تركيزَ الفريق وقدرتَه على متابعة جدول أعماله هي أن تختار له أعضاء يستمرون معك ما دام الفريق موجوداً، لأنّه عندما ينسحب أحد أعضاء الفريق يجب عليك أن تضع أحداً مكانه، وهذا سيعرقل أداء الفريق ريثما يندمج العضو الجديد.

كما أنّ بُعد المسافة أيضاً يؤثّر في ثبات الفريق. فإذا كان أحد الأعضاء خارج البلد مثلاً، أو لا يستطيع لسبب أو لآخر حضور الاجتماعات فسيكون على الفريق تأجيل الاجتماعات، أو عقدها والاستمرار بتنفيذ العمل مع وجود نقص في المعلومات ووجهات النظر و المهارات التي عادةً ما تكون تحت تصرّف الفريق.

حدّد العلاقات الأساسية :

لا يوجد فريق عمل يعمل في فراغ. ففي الوقت الذي تشكّل فيه فريقك لا تنسَ أنّه بالإضافة إلى اختيار الأعضاء اختياراً صحيحاً وبناء العمليات الداخلية ستحتاج إلى تعيين مساهمين مهمّين من داخل المؤسسة وخارجها. وقد يكون هؤلاء من رعاة الفريق والعملاء والشركاء في العمل والمنافسين. ويعتمد مدى احتياجك إلى تنمية العلاقات معهم على مهمّات الفريق. ويجب عليك أن تشرح لفريقك ضرورة بناء علاقات متينة مع أناس مهمّين من خارج الفريق، والحفاظ عليها. وتبدأ تنميةُ العلاقاتِ الأساسية بالانتباه إلى الكيفيّة التي تقدّم بها فريقَك أمام الإدارة، والكيفيّة التي تبيّن فيها المعايير المتّبعة في اختيار أعضائه. فقبل أن يجتمع فريقك اجتماعَه الأول أَعلنْ عن تشكيله أمام الإدارة، (وفي هذه الحالة قد تكون الإدارة هي قسمٌ أو دائرةٌ من الشركة، أو الشركة كلّها)، واستعملْ كلّ قنوات الاتصال المألوفة: كالاجتماعات العامّة ورسائل الموظفين الإخبارية والبريد الإلكتروني ولوحات الإعلانات. ويجب أن يذكر الإعلان بوضوح الغاية من إنشاء الفريق وتوقّعات الإدارة المنتظَرَة منه وأسماء أعضائه والمدة الزمنية المحدّدة للعمل إنْ أمكن.

وفيما يلي بعض الأسئلة التي ستساعدك في تعيين المساهمين وتحديد مدى قوة العلاقات الأساسية التي يحتاجها فريقك ليعمل على أعلى المستويات.

- كيف ستمتدّ أهدافُ فريقك لتخترق حدود فِرَق عملٍ أخرى أو مجموعات عملٍ أخرى؟
- ما هي نوعيّة العلاقات التي يحتاجها الفريق ضمن وحدات العمل ومجموعات التسويق والمبيعات والعملاء، بل وربما حتّى المنافسين؟

- مـا هـي المعلومات و/أو الموارد التـي يحتاجها فريقك من فِـرَق أخرى أو أفرادٍ آخرين ليُكمِل عمله؟
- ما هي العلاقات التي سيحتاجها فريقك مع أفرادٍ آخرين أو فِرَق عملٍ من مؤسساتٍ أخرى ليُكمل عملَه؟
- كيـف سيؤدّي فريقك وظيفتَـه أداءً فاعلاً ضمن السياقِ الأوسع للمؤسسة ورؤيتِها وقِيَمِها وممارساتِها؟
- من هم المساهمون الأشدّ حساسيةً بالنسبة لنجاح فريقك؟
- إذا اختلفـت التوقّعـات المنتظَرة في أثناء تقدّم فريقك في عمله، مَنْ يجب أن يكون على علم بهذه التغييرات؟
- هـل سيتفاعـل فريقـك مع عمـلاء خارجيـين؟ وهل متطلباتهـم محدّدة تحديـداً جيداً وثابتـاً، أم هي خاضعةٌ للتغيير؟ هـل العلاقات مع العملاء الخارجيين ثابتةٌ، أم تتغيّر بين الحين والآخر؟
- هل سيقيّم المساهمون عملَ فريقك؟ وما هي طبيعة هذا التقييم؟ وهل التغذية الراجعة المنتظَمة التـي يقدّمها المساهمون حاسمةٌ بالنسبة لنجاح فريقك؟ وإذا كان الجواب نعم، كيف سيتلقّى فريقُك هذه التغذية الراجعة؟
- كيف سيستجيب فريقك للتغذية الراجعة القادمة من خارجه، وهل تتوفّر لديك الآليّة للاستجابة لها؟ وهـل سيعلم المساهمون متى تُسهم تغذيتُهم الراجعة في عمليات الفريق أو منتجاته؟
- كيف ستتمّ إدارة الاتصالات والتنسيق بين فريقك وبين أفرادٍ أو مجموعاتٍ أخرى ذات صلة وثيقة بالفريق؟
- ما هي قنوات الاتصال والإعلان المتوفّرة لدى فريقك؟
- كيـف سيتم التواصـل والإعلان عن أهدافِ فريقـك وقدراتِه وأدائِه على نحوٍ منتظم؟

راقب العوامل الخارجية :

لـن يعمل فريق العمل الذي ستشكلّه في بيئة خاضعة لمتطلبات المؤسسة وثقافتهـا فحسب، بل سيكون خاضعاً أيضـاً لعواملَ محيطية داخل المؤسسة وخارجها. لذا سيكون التحقّقُ مـن إدراك التأثيرات والمتطلّبات والتغييرات المحيطـة، والحفاظُ علـى مستوى الإدراك أمـراً مُعيناً لك علـى بناء فريقٍ يستطيع الوصول إلى مستويات أداءٍ أعلى. فإذا أخذتَ العواملَ الخارجية في اعتبارك في أثنـاء تشكيل الفريق ستكون قادراً على تصميم نموذج فريقٍ لا يتفاعل مع التغييرات فحسب، بل يكون على وعيٍ دائمٍ بها.

وفيمـا يلـي بعض الأسئلة التي ستساعدك ليس فقط في تشكيل فريقٍ دائمِ الوعـي بالعوامل الخارجية التي قد تؤثّر في أدائه، بل يستطيع أن يبني إستراتيجياتٍ للتعامل مع تلك العوامل، ويتعلّم كيف يستفيد من التغيّرات.

- مـا هي الضغوط و/أو التيّـارات الاقتصادية التـي ستؤثّر على تشكيل الفريق وتطويره في السنوات الخمس المقبلة؟
- إلى أي حدٍّ سيتأثّر فريقك تأثّراً مباشراً بتغيّرات السوق؟
- مـا هي أنـواع التكنولوجيا المستمـرّة في التقدّم التي ستغـيّر عملَ الفريق وتطويرَه في السنوات الخمس المقبلة؟
- إلى أي حدٍّ سيتأثّر فريقك بالتغيّرات التكنولوجية؟
- ما هي التغيّرات السكانية التي ستستمرّ في التأثير على شكل فريقك وتركيبته؟
- هل ستحتاج مؤسستك إلى وضع برنامج مهاراتٍ أساسي لكي يتكوّن لديها مجموعة من أعضاء فِرَق محتملين على درجةٍ عاليةٍ من المعرفة التي يجب أن يحملها أعضاء فِرَق العمل بشكلٍ عام؟

- من هـم المنافسون الخمسة الأوائل بالنسبة لك؟ وماذا يعملون؟ وهل من احتمالاتٍ واردةٍ أو ممكنةٍ بأنْ يسببّوا المشكلات.
- مـن هـم الأشخاص أو فِرَق العمـل الذين يعتمد عليهـم الفريق خارج حدود مؤسستك من أجل المعلومات أو الدعم أو أي احتياجات أخرى، ولأيّ درجة؟
- هل تؤثّر العَولمة على أهداف الفريق أو عملياته؟ فمثلاً: كيف يمكنك إدارة فريق عمل يتعامل مع قوانينَ ونُظُمٍ داخليةٍ غير تلك التي تتعامل بها الدولة التي أنت متمركز فيها؟
- إذا كانت إجاباتك على هذه الأسئلة تشير إلى أنك تحتاج إلى فهمٍ أفضل لتأثـير العوامـل الخارجية علـى فريقك، فأنـت حينئذٍ بحاجـة إلى جمع المزيد من المعلومات ومعرفة إستراتيجيات التعامل مع العوامل الخارجية. وهنالـك تكتيكٌ مفيدٌ، وهو أن تزور مؤسساتٍ أخرى لترى كيف تعمل فِرَق العمـل الأخرى، فتوسّع مفهومك، وتتزوّد بأفكارٍ جديدةٍ عن كيفيّة تشكيل فريقٍ واعٍ ومدركٍ للعوامل الخارجية.

وستساعـدك قائمة تقديـر العوامل الخارجية لتعـرف كيف يمكن أن تتأثّر أهدافُ فريقك بأكملها وإستراتيجيته بالبيئة الخارجية، وكيف تتعامل مع تلك التأثيرات.



قائمة تقدير العوامل الخارجية

- ❑ يمتلك فريقي خطة وثيقة الصّلة لتحديد المعلومات وجمعها وتحليلها ونشرها.
- ❑ سيستخدم أعضاء الفريق مهاراتٍ مثل: الاستماع الفاعل، وطرح الأسئلة، وتبادل المعلومات المناسبة، والتحاور والتفاعل مع من هم خارج الفريق.
- ❑ سيتصرّف أعضاء الفريق «كأناس متعددي المواهب والكفاءات» في طريقة جمع المعلومات.
- ❑ يتوفّر التدريب لأعضاء الفريق على مهارات جمع المعلومات، إن لزم الأمر.
- ❑ سيسبر أعضاء الفريق المواردَ الداخلية ليتبادلوا المعلومات مع أعضاء آخرين يمثّلون مصالح المساهمين الخارجيين.
- ❑ ستؤثر المعلومات الجديدة على قرارات الفريق.
- ❑ سيختبر الفريق ما تعلّمه في مجال عمله.
- ❑ ستُدمَج الدروس التي تعلمها الفريق من اختباراته ومن التقييم الخارجي في طريقة أداء الفريق لعمله.
- ❑ تتضمّن معايير اختيار فريقي القدرةَ على التعامل بأريحيّة مع التغيرات في أهداف الفريق والنتائج المطلوبة التي حصلَت استجابةً لمعلوماتٍ خارجيةٍ.

تشكيل فريق العمل: حدثٌ خاصّ بذاته

لا يتشكّل فريق العمل من تلقاء نفسه، فلكي تشكّل فريقاً إمكانيةُ نجاحه عاليةٌ، عليك أن تولي المبادئ الخمسة الواردة في هذا الدّليل عنايةً خاصةً. ارسمْ لفريقك اتجاهاً واضحاً، وابحثْ عن الدّعم المؤسسيّ، واجعلْ بنيةَ الفريق مصدر دعم لأعضائه وأهدافه، ونظّمْ العلاقات الأساسية التي يحتاجها الفريق داخل المؤسسة وخارجها، وتأكّدْ من وضع خطةٍ لمراقبة العوامل الخارجية.

إنّ تشكيل فريق العمل هو حدثٌ خاصٌ بذاته. وتعتمد نتائج الفريق على تصميم جيدٍ له، تصميم يضع الأساس لدعم فريق العمل واتصالاته ومكافآته. وعندما تضع تلك المبادئ نُصْب عينيك وأنت تشكل الفريق، ستكون فرصة نجاحه كبيرةً.



خلفية

منــذ منتصــف الثمانينيات مــن القرن الماضــي، عمل مركــز القيادة الإبداعيــة CCL مع العديد من المؤسّسات وفرَق العمل من خلال مبادراته التثقيفيــة. وكان الهدف من تلك المبــادرات والخُطى التمهيدية هو مساعدة المشاركـين علـى تطوير مهـارات إدارة فرَق العمـل من خلال عمليّــة مُثبَتة تجمـع بين التقييــم الشخصي، والتغذية الراجعة مــن حقل العمل، والخبرة بالتطبيقات العمليّة التي أُجريت على الفرَق. وتزوّدنا تلك التجارب التنمويّة بمعلومات قائمة علـى البحث حول كيفيّة عمل فرَق الأداء العالي، وتقييمات صادقــة عن نقاط الضّعـف والقوّة لفـرَق عمل موجودة علــى أرض الواقع، وطـرق مجرّبة في تحويل عاملين عاديّين إلى فريـق رائع التأثير. كما تغطي قضايــا مثل اختيار أعضاء الفريق، وبـدء الفريق بانطلاقة فاعلة، وتجسير الاختلافات الثقافية داخل الفريق، وحلّ النزاعات بين أعضائه. ومن خلال برامج التدريب والبحث ومشــاركات العملاء، استمرّ المركز بتقديم تجاربَ تثقيفيــة موجودة عن قيادات فـرَق عمل، وتركّز تلك التجــارب على سلسلة مــن الوسائل العمليّة والإستراتيجيات التي تعــزّز أداء أي فريق. وبالإضافة إلى تقــديم هذه البرامج والمشاركات التثقيفية الموجّهة للفريق، أطلق المركز عــام ١٩٩٦ مشروع بحث عن عمل فرَق متفرّقة جغرافيّاً وعن أدائها. ومنذ عــام ١٩٩٧ قام عدّة أعضاء مــن كادر المركز بعرض نتائج مــا توصّلوا إليه في مؤتمــرات ومنشورات متعددة. واستمرّ المركز في عمله مع عملاءَ وعلماءَ آخريــن لتحقيق مزيد من تطوير فـرَق العمل وتنميتها، وكيف يمكن قيادتها قيــادةً أكثر فعاليّــة، وكيف يمكن أن تحقّق أهــداف المؤسّسة أفضل تحقيق، وكيف يمكــن إنشاؤها واستمرارها لتحقّق نتائــج أفضل. ويسعى المركز إلى نشــر ما توصّل إليه بين قيادات الفرَق ومؤسّساتهم لتحقّق الفرَق آمالها، بل وحتى تتخطى توقّعات الأداء.

خلاصة الفكرة الأساسية

من أولى الخُطوات التي يمكن اتخاذها في سبيل زيادة فعالية فِرَق العمل هي الانتباه إلى كيفية تشكيلها. فبإمكانك التخلّص من معظم المشكلات التي تواجه الفِرَق في مرحلة تشكيلها، وذلك من خلال تحديد اتجاهٍ واضح وتأمين الدعم المؤسّسي وتكوين بنية تمكينية وتطوير علاقات أساسية ومراقبة العوامل الخارجية.

ولكي يعمل أعضاء الفريق معاً بشكل فاعل، يجب أن يفهموا جميعاً سبب وجود الفريق، وأن يكونوا على علم بالتوقعات التي ينتظر منهم تحقيقها. وعلى أعضاء الفريق أن يكونوا قادرين على صياغة هدف الفريق بعبارة بسيطة ومباشرة، وأن يكونوا قادرين على إيصال فكرتهم إلى جميع المساهمين بطريقة متينة.

ابذل ما في وسعك لتضمن أنّ إدارة مؤسّستك ستدعم الفريق الذي شكّلتَه بالموارِد الكافية وبالرّعاية المؤسسية وبإدراك مسؤولية أعضاء الفريق وسلطته وبوسيلة لتقديم التّغذية الراجعة عن أدائه وبنظامٍ مكافآت مُوجّه للفريق. وتساعد البنيةَ الفعليّةً للفريق على نجاحه. فتصميم فريق عملٍ قويّ يعيّن ضمن عواملَ أخرى، مسؤولياتِ أعضاء الفريق (ويُقصد بها الأدوار التي سيقوم بها كلٌّ منهم)، ويحدّد المهارات التقنية

المفاتيح الخمسة لتشكيل فريق فاعل:

١. ضع اتجاهاً واضحاً للفريق.
٢. احصل على دعم إدارة المؤسسة.
٣. اجعل بنية الفريق مصدر قوة لأعضائه.
٤. حدد العلاقات الأساسية.
٥. راقب العوامل الخارجية.

ومهـارات العلاقـات الشخصيـة التداخلية التـي يحتاجها الفريـق لينجز مهمته.

وبالإضافـة إلى اختيار أعضاء الفريق اختياراً صحيحاً وبناء العمليات الداخليـة ستحتـاج إلى تعيين مساهمـين مهمّين داخـل المؤسسة وخارجها. ويعتمد مدى حاجتك إلى تنمية مثل تلك العلاقات على مهمّة الفريق. إلا أنّه على الأقل يجـب أن يكون لدى أعضاء الفريق فكرةٌ عن أهمية بناء علاقات متينة خارج الفريق والحفاظ عليها.

و تخضـع الفِـرَق لعوامـلَ محيطةٍ من داخـل المؤسسة ومـن خارجها. ويساعـدك الوعي بالتأثيرات والمتطلبات والتغيّرات المحيطة واستمرار ذلك الوعـي على بناء فريـق يستطيع رفع مستوى أدائه. ولـن يكتفي هذا الفريق بحسن التصرّف إزاء أي تغيّر، وإنما سيكون على وعيٍ دائم به.

وإذا كانـت المؤسّســات تسعى وراء أداءٍ عالٍ مـن فِرَقها، فإن استعمال المبـادئ الخمســة الموصوفـة في هذا الدليـل في أثناء عمليـة تشكيل الفريق سيمنح فريقك فرصةً كبيرة لتحقيق التوقّعات المُنتظَرة منه.



منشورات لها صلة بهذا الموضوع

- **هل حقاً أنت بحاجة إلى فريق عمل؟**

إنّ تشكيل فِرَق عمل أمرٌ مكلفٌ، ويستغرق وقتاً طويلاً، كما أنّ قيادة الفريق هي وظيفةٌ بدوام كامل. وتستطيع الفِرَق أن تقوم بعملٍ جبّار في معالجة المشكلات والقضايا المعقّدة التي تؤثّر في العديد من مفاصل المؤسسة والعاملين فيها. أمّا إذا كانت الحاجة إلى القرارات سريعةً، أو إذا لم يكن هناك حاجةٌ إلى تنوّع وجهات النّظر، فإنّ وحدات العمل الأصغر والأسهل إدارةً هي الخيار الأفضل. وقبل إطلاق الفِرَق، قُمْ بتحليل المهمّة التي بين يديك لتتأكّد من أنّك بحاجة فعلاً إلى فريقٍ لإنجاز العمل.

- **كيف تشكّل فريق عمل؟ خمسة مفاتيح لأداءٍ عالٍ**

إذا كنت رئيس قسم، أو مدير مشروع، أو العضو الأول في فريق عمل قيد الإنشاء، أو الراعي له فإن هذا الدليل سيساعدك في فهم العوامل الخمسة الحاسمة في بناء فريقٍ فاعل، وسيريك كيف تستخدم تلك العوامل في تمهيد أرضية العمل لفريقٍ ناجح.

- **كيف تُطلق الفريق؟ ابدأ بداية صحيحة لتحقق النجاح**

إن الخطوة الأولى الصحيحة في انطلاقة فريق العمل حاسمةٌ بالنسبة إلى نجاحه. لذا ينبغي على المديرين وقيادات فِرَق العمل الانتباه إلى أربع نقاط حاسمة من أجل تشكيل فريق عمل مكتوب له النجاح، وهذه النقاط الأربع هي: تحديد الهدف والاتجاه، وتعيين الأدوار والمسؤوليات، وتصميم الإجراءات والممارسات، وبناء العلاقات والتعاون. ويُعدّ فهم هذه النقاط وتوظيفها هو مفتاح تحقيق رسالة الفريق.

- **المحافظة على أداء فريق العمل.**

إن نجـاح فِرَق العمل ليس أمـراً حتميّاً. والقائد الـذي يراقب فريقه، ويحافظ على صلاحه ليعمل على أعلى المستويات يستطيع أن يضمن نجاحه. ويستطيـع القائد من خلال تقييم جهود الفريق ومعرفته ومهاراته وأساليبه وتحركاته أن يشخّص المشكلات ليصحّح سير الفريق.

- **قيادة فِرَق عملٍ متفرقةٍ جغرافيّاً**

إن فِـرَق العمل المتفرقة هي وحدة عمـل إستراتيجية ضرورية في عالم يزداد تداخلاً كل يوم. وتشكّل قيادة هذه الفِرَق نحو إظهار كامل إمكانيّاتها تحدّيـاً يصعـب حتىً على أكـثر القادة تمرّسـاً. ويعدّ حلّ مشـاكل التواصل المحتملـة، وتسهيل عمليات صنـع القرار، وإدارة النزاعـات هي التحديات الأساسية التي تواجه أولئك المديرين. وهنا يكون عقد الاجتماع الأول بطريقةٍ فاعلة، وتأمين الدّعم المؤسسي هما العاملان الحاسمان في النجاح.



للمدير الممارس

كيف تشكّل فريقاً؟

ابدأ بداية صحيحة لتصل إلى النجاح

كيم كاناغا

سونيا بريستريدج

نقله إلى العربية

مركز ابن العماد للترجمة - دمشق

دليل الأفكار العملية

العبيكان
Obeikan



مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم
MOHAMMED BIN RASHID
AL MAKTOUM FOUNDATION

كيف تشكّل فريقاً؟



ابدأ بداية صحيحة لتصل إلى النجاح

دليل الأفكار العملية

كيف تشكّل فريقاً؟

ابدأ بداية صحيحة لتصل إلى النجاح

تأليف

كيم كاناغا وسونيا بريستريدج

نقله إلى العربية

مركز ابن العماد للترجمة - دمشق

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم
MOHAMMED BIN RASHID
AL MAKTOUM FOUNDATION

العبيكان
Obeikan

Original Title
AN IDEAS INTO ACTION GUIDEBOOK
How to Form a Team
Five Keys to High Performance
Kim Kanaga and Michael E. Kossler

ISBN 978-1-882197-68-2

Published by: Center for Creative Leadership, Post Office Box 26300, Greensboro, North Carolina 27438-6300, (U.S.A.)

ISBN

الناشر العبيكان للنشر

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة الموسى للمكاتب
هاتف 2937574 - 2937581 فاكس: 2937588 ص. ب: 67622 الرمز: 11517

الطبعة العربية الأولى 1430هـ - 2009 م

ح مكتبة العبيكان، 1429هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

صدرت هذه الطبعة باتفاقية نشر خاصة بين الناشر العبيكان و 

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم غير مسؤولة عن آراء المؤلف وأفكاره، وتعبر الآراء الواردة في هذا الكتاب عن وجهة نظر المؤلف وليس بالضرورة عن رأي المؤسسة؟

امتياز التوزيع شركة مكتبة 
المملكة العربية السعودية - العليا - تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة
هاتف 4160018 - 4654424 فاكس 4650129 ص. ب 62807 الرمز 11595

توطئة

سلسلة الكتب

دليل الأفكار العملية

تعتمد هذه السلسلة من الكتب على المعرفة العلمية التي أنتجها مركز القيادة الإبداعية خلال أكثر من ثلاثين سنة من البحث والأنشطة التعليمية التي جرت بالمشاركة مع مئات الآلاف من المديرين والتنفيذيين. لقد اختلفت شراكة هذه المعرفة عن مثيلاتها في الأقسام الجامعية أو الهيئات المهنية أو المكاتب الاستشارية. والمركز ليس هو مجرد مجموعة من الأفراد المتمرسين (ذوي الخبرة)، على الرغم من أن مؤهلات كوادره تُعد متميزة جداً، وإنما يمكن النظر إليه على أنه مجتمع يشترك أعضاؤه بمجموعةٌ من المبادئ، ويعملون معاً لفهم وإيجاد الاستجابة للتحديات القيادية والتنظيمية.

تهدف هذه السلسلة إلى إمداد المديرين بنصائح خاصة بكيفية إكمال مهمة تنمويَّة، وهي أول تحدٍّ من التحديات التي تواجه القيادة، وهي في سبيلها لتحقيق ذلك.

تحمل هذه السلسلة مهمة المركز التي تهدف إلى تقدم فهم وتنمية وممارسة القيادة لنفع جميع أفراد المجتمع. نحن نعتقد أنك سوف تجد أن هذه السلسلة - «دليل الأفكار العملية»، إضافة مهمة جداً لوسائل وأدوات القيادة.



مُحتَوياتُ الكِتابْ

الموضوع | **الصفحة**



موجز مفيد للمديرين التنفيذيين

عندما ترعى إحدى المؤسسات فريقاً، فمن المعتاد أن تعده تحدياً أساسياً للنجاح التنظيمي. وقد تعني مواجهة ذلك التحدي تطبيق أساليب جديدة للعمل للدخول إلى أسواق جديدة أو لتطوير منتج جديد. تستطيع الفرق تقديم حلول مبتكرة، لكن قد يصعب إيصال هذه الحلول إلى الهدف. إن انطلاق الفريق بإدارة صحيحة هو أمر أساسي لنجاحه. وليتشكل الفريق بطريقة تزيد من فرص نجاحه، يجب على المديرين وعلى قادة الفرق أن ينتبهوا إلى أربع نقاط مهمة وهي: تحديد الهدف والاتجاه، والتعريف بالأدوار والمسؤوليات، وتصميم الإجراءات والتطبيقات، وإرساء التعاون والعلاقات. إن فهم هذه العناصر وتطبيقها هو المفتاح لانطلاقة ناجحة، كما أنه أساسي –في نهاية الأمر– لتحقيق فريق ما أهداف المنظمة التي يتبع لها.



البداية الصحيحة عامل حاسم للنجاح

تعد الفِرق أسلوباً معروفاً للتغلب على العديد من التحديات في مجال العمل إذ يمكنها أن تنتج حلولاً مبتكرة للمشكلات المعقّدة، لتمكين المؤسسات من أن تكون أسرع في إنجاز مهامها، وأكثر تجاوباً وتنافساً ونجاحاً. ولكن هذه الأنواع من النتائج ليست مضمونة. فليس من السهل على الفرق أن تؤدي عملها بكفاءة عالية، وقد يكون ثمن فشل الفريق باهظاً. إن إحدى أولى الخطوات التي يجب اتخاذها لزيادة فعالية الفريق هي الانتباه إلى كيفية تشكيل الفريق. يمكنك أن تمنع معظم المشكلات التي تحدق بالفريق أثناء مرحلة تشكيله، وذلك بالبدء باتجاه واضح وتأمين دعم تنظيمي واختيار أفراد الفريق المناسبين، وتصميم الفريق وتمكينه، وتطوير علاقات أساسية ومراقبة العوامل الخارجية.

مع ذلك، وحتى إن شكلت فريقاً متبعاً هذه الإرشادات، فلن يكون الأداء الرائع أمراً محتوماً. إن بداية فريق العمل المتناغمة والمخطط لها تخطيطاً جيداً كفيلة بجعل الفريق يسير قدماً نحو النجاح. ومنذ البداية، يجب على أفراد الفريق أن يعلموا ما هي مهمتهم، وكيف يُقاس النجاح، وكيف سيعملون معاً. فهم يحتاجون -منذ البداية- علهم أن يشعروا بأن فرصة العمل ضمن الفريق تشكل حافزاً لهم، وأن يثقوا بحصولهم على الموارد والدعم اللازم للنجاح، وأن يكون شعورهم جيداً تجاه الناس الذين سوف يعتمدون عليهم في تحقيق مهمة الفريق.

إن لمركز القيادة المبدعة (CCL) تاريخاً طويلاً من العمل مع الفِرق. وفي سياق ذلك العمل اتضح أن أربع مجموعات من النشاطات تبين الاختلاف بين الانطلاقة الناجحة والانطلاقة غير الناجحة:

١- تحديد الهدف والاتجاه.

٢- التعريف بالأدوار والمسؤوليات.

٣- تصميم الإجراءات والتطبيقات.

٤- إرساء التعاون والعلاقات.

وعندما تأخذ على عاتقك مسؤولية قيادة إحدى الفرق، يمكنك عندئذ الانطلاق بفريقك نحو النجاح، وذلك عن طريق معالجة كل هذه العناصر.

تشكيل الفريق الناجح

إن العمل الأساسي لفريق انطلق لتوه هو أن يصبح فريقاً، أي يجعل مجموعة من الناس المتباينين، الذين لم تجمعهم رابطة من قبل بأساليبهم وتجاربهم ومهاراتهم المتنوعة يقبلون التحدي. فالأعمال التي تقوم بها بوصفك قائداً للفريق قبل أول اجتماع للفريق وأثناءه وبعد -في مرحلة انطلاقته- ستساعد فريقك على تحقيق تلك الخطوة الأولى المهمة. وسيعرف أفراد الفريق لماذا اجتمعوا معاً لتشكيل الفريق، وسيتعرفون على بعضهم، ويبدؤون بالوثوق ببعضهم، ويتعلمون العمل معاً خارج وعبر حدودهم وقنواتهم المعتادة. سيبدؤون العمل في بنود تبين كيفية تفاعلهم مع بعضهم لتحقيق هدفهم المشترك. وعبر هذه العملية ستقود فريقك ليحقق هدفه ويسير في الاتجاه المرسوم له، موضحاً أدوار أعضاء الفريق ومسؤولياتهم ومحدداً الإجراءات ومرسياً العلاقات بينهم.

وعندما يتعلق الأمر بتشكيل فريقك قد تجد أن جمع كل الأعضاء معاً في مكان واحد يشكل تحدياً كبيراً. فهناك العديد من الفرق اليوم يحتمل أن

تكون مشتتة جغرافياً، ومنفصلة بالزمن والمسافة. وأثناء إعدادك لانطلاق فريقك، انتبه جيداً للتحديات اللوجستية التي تواجه جمع أعضاء فريقك في اجتماعهم الأول، وللتنسيق لاجتماعات أخرى (خصوصاً إن كان أفراد فريقك سيعملون معاً لمدة تصل إلى ستة أشهر أو أكثر).

الاجتماع الأول المهم

يجب أن يكون أول اجتماع لأفراد الفريق وجهاً لوجه. وقد يمتد إلى يومين أو ثلاثة أيام أو تقتصر مدته على ساعتين أو ثلاث ساعات إضافة إلى سلاسل مبرمجة من الاجتماعات المقبلة. ويجب أن يتضمن الاجتماع الأول أفراد الفريق كلهم، وقائد الفريق، والراعي لهذه المبادرة، وربما القائم على تيسير عقد الاجتماع. ويجب أن يتضمن جدول الأعمال ما يلي:

- مناقشة هدف الفريق وميثاقه.
- مناقشة رؤية الفريق ومهمته وأهدافه وجدوله الزمني.
- معرفة سبب انضمام كل عضو إلى الفريق.
- معرفة فهم عمليات كيفية إنجاز العمل.
- تحقيق معايير الفريق.
- تحقيق عمليات الاتصال والتواصل.
- تحقيق عمليات صناعة القرار.
- إعداد محضر الاجتماع والوقائع وسجلات القرارات الأساسية.

بعد عقد هذا الاجتماع المباشر يتم توزيع وقائع الاجتماع مع شرح للعمليات والمعايير التي تم التوافق عليها. كذلك يرسل جدول تدون فيه مواعيد الاجتماعات اللاحقة لأعضاء الفريق.

إن الاستعانة بالفيديو في عقد الاجتماع إضافة لتقنيات اتصال أخرى، تجعل من الممكن عقد اجتماعات يعمل المشاركون فيها في مواقع متعددة. ولكن يقترح البحث الذي أجراه مركز القيادة المبدعة أن فوائد اجتماع مباشر واحد على الأقل مهمة؛ لتعزيز إعداد الفريق الذي يمكّن أفراده من أخذ المبادرة والعمل معاً، وتحقيق أهداف الفريق. وتشمل فوائد الاجتماع المباشر الأول إيجاد شعور بالألفة بين الأفراد لا توجدها طرق تواصلية أخرى، ويضع الاجتماع الأول أساساً يبني عليه أفراد الفريق الثقة (الثقة التي يحتاجونها لحل الصراعات المتعذر تجنبها ولحل المشكلات المعقّدة)، وموضحة أهداف الفريق.

تحديد الهدف والاتجاه

ما الذي نحن بصدد إنجازه هنا؟

يشير البحث في مركز القيادة المبدعة بأن النقص في وضوح هدف الفريق هو سبب رئيس لمشكلات الفريق وإخفاقاته. وكونك قائد الفريق، فالأمر عائد إليك لتجعل أفراد فريقك يتواصلون مع هدف الفريق حتى قبل أن يجتمعوا معاً للمرة الأولى كونهم فريقاً. ولأنك قمتَ بإمداد الفريق بأعضاء آخرين من قبل، أو قامت مؤسستك بتوزيع العمل، عليك أن تستفيد من الزمن قبل انعقاد الاجتماع الأول كي تبقي أفراد الفريق على علم بهدف الفريق. إحدى الطرق الفعّالة للحصول على هذه المعلومات هي عقد الاجتماعات المباشرة مع أفراد الفريق. يمكنك أيضاً استخدام القنوات غير الرسمية مثل: إرسال البريد الإلكتروني أو بث البريد الإلكتروني الصوتي لتنفيذ هذه المهمة. اجعل تواصلك مفيداً. إن أعضاء الفريق الجدد سيرغبون بالحصول على بعض

المعلومات ومنها تاريخ الاجتماع الأول للفريق؛ والسفر وإيداع معلومات –إن دعت الضرورة لذلك– عن قائمة أسماء أفراد الفريق وعن مسؤولياتهم، والحصول على معلومات عن أفراد الفريق.

إن المشاركة بهذا النوع من المعلومات العملية تساعد الناس على الارتباط بأدوارهم الجديدة كونهم أعضاء في الفريق، كما أن هذه المشاركة تقدّم أعضاء آخرين في الفريق وتبدأ بالتعريف بأدوارهم. يمكنك أيضاً استخدام هذه الاتصالات التي تسبق الاجتماع لتشرح لأعضاء الفريق لماذا جُمعوا معاً وما يُتوقع منهم إنجازه. وبتواصلك مع فريقك بوقت مبكر فإنك تضع أساساً للعمل ليشعر أعضاء فريقك بالمسؤولية لتحقيق الهدف المشترك. ولكن تحقيق ذلك الهدف يتطلب أكثر من بضع رسائل إلكترونية تمهيدية ووضع خط سير للاجتماعات. وغالباً ما يتوقف نجاح تحديدك الهدف واتجاه فريقك على عدة عوامل.

فهم مهمة الفريق. يجب أن يكون السبب وراء إيجاد الفريق والرخصة الممنوحة له واضحاً، وهو تواصل كل أعضاء الفريق. إن إيجاد بيان للمهمة أو رؤية للفريق، يساعد في التأكيد على أن أعضاء الفريق يعملون كلهم لتحقيق غاية مشتركة. يؤسس ذلك الأمر الصورة الكبيرة التي تقوم بدور الأساس لتحديد الأولويات، واتخاذ القرارات، وتخصيص الموارد.

تعريف عوامل النجاح الحاسمة. بعد أن يحدد الفريق مهمته بوضوح، يجب عليه البدء بترجمة رؤية الفريق إلى عمل. وليأخذ فريقك تلك الخطوة أثناء مرحلة انطلاقه، ويجب عليه أن يعرّف العوامل الحاسمة التي تؤثر في نجاحه. إن عوامل النجاح الحاسمة هي تلك العوامل التي يجب أن يحققها الفريق لينجز مهمته. ولمساعدة فريقك في تعريف العوامل الحاسمة لنجاحه، استخدم العملية التي تتطلب أن يغذيها كل أعضاء الفريق. اطلب من أعضاء

الفريق أن يفكروا بما يجب عمله ليكون الفريق ناجحاً. واجعل النقاش بعيداً عن عبارات الأمل أو الخوف أو موضوعات أخرى لا تدركها الحواس ويصعب فهمها أو إدارتها. واطلب من أعضاء فريقك أن يتقيدوا بقاعدة تعريف هذه العوامل التي تقول: «ضروري وكافٍ»، ويجب أن يكون كل عامل من عوامل النجاح الحاسمة ضرورياً لأداء مهمة الفريق، وليس مجرد شيء يرغب به أعضاء الفريق. وليكن هدفك مزج العبارات الإستراتيجية مع العبارات التكتيكية. إضافة إلى وجوب كون عوامل النجاح كافية لتحقيق مهمة الفريق.

إيجاد أهداف الفريق وامتلاكها. إن الطاقة التي يستهلكها أعضاء الفريق ليصلوا إلى أهدافه تعتمد إلى حد كبير على مقدار مشاركتهم لإيجاد تلك الأهداف وتحديد طريقة تحقيقهم لها. إذ يجب أن تنسّق الأهداف لتتضافر مع مهمة الفريق. فمن المهم أن يشارك الأعضاء في تحديد أهداف الفريق متى كان ذلك ممكناً. وسيكون أعضاء الفريق أكثر التزاماً بالأهداف التي أسهموا بإيجادها. وإذا كانوا قد كلفوا بتحقيق الأهداف من مصادر خارج الفريق، فامنح أعضاء فريقك فرصة ليقرروا كيف ينجزون هذه الأهداف.

التواصل مع أهداف الفريق وفهمها. يشترك أعضاء الفريق عادة بشعور عام عما يحاولون إنجازه. ولكن عادة ما يصف أعضاء الفريق أهدافاً وأولويات مختلفة، عندما تُطرح عليهم أسئلة عن مهام محددة ترتبط بأهداف الفريق. ويمكن للاختلاف في تفسير الهدف أن يقود أعضاء الفريق في اتجاهات مختلفة، وقد يتسبب بالنزاع ويقلل عمل الفريق. حدّد أهدافاً واضحة أثناء مرحلة تشكيل الفريق لتفادي النزاع والحيرة فيما بعد، وذلك عند تولي الفريق لمهامه.

العمل اعتماداً على الأهداف. تساعد الأهداف الممكنة والأهداف التي تشكل تحدياً في تحفيز أعضاء الفريق. إذ يجب أن تكون الأهداف معروفة

على نحوٍ جيد ومحسوبة –إن أمكن- ومحددة بما يكفي ليعرف الأعضاء متى ينجحون في إنجاز هذه الأهداف. فمثلاً، إن تحديد المواعيد النهائية لإنجاز العمل أو الانشغال بإجراءات أخرى (مثل أعداد المبيعات أو الاتصالات مع الزبائن) سعياً وراء تحقيق الأهداف، يساعد فريقك في تنظيم موارده على نحوٍ أفضل واستخدامها. كما أن تأسيس معالم يهتدي بها الفريق في عمله تزوّد فريقك بطريقة يحدد بواسطتها تقدمه في طريق تحديد أهدافه.

الأهداف الواضحة تدل على الأداء العالي

إن وضوح أهداف الفريق يجب أن يكون أحد أولويات الاجتماع المباشر الأول لأفراد فريقك. فالفِرَق التي ينتج عن أول اجتماع لأفرادها أهدافٌ واضحة، يحتمل أن تكون أكثر فاعلية أثناء تولي هذه الفرق لمهامها. ولدى أعضاء الفريق فرصة لكي يتعلموا المزيد من بعضهم أثناء عملهم، وأن يوجدوا جواً من الثقة يسمح بإجراء النقاش والاختلاف في قضايا إستراتيجية عالية المستوى. ويعد هذا النوع من الاستثمار الشخصي والحوار الموثوق –خلافاً للاشتراك السلبي في الاجتماعات والموافقة اللبقة- جزءاً من محرك الفريق.

الفرق عالية الأداء	الفرق متدنية الأداء
- يملك الفريق بياناً لمهمته. - يشترك أعضاء الفريق في تحديد أهداف فريقهم وغاياته. - يفهم كل الأعضاء أهداف فريقهم. - يوافق الأعضاء على أهداف فريقهم. - تشكل أهداف الفريق تحدياً ويمكن تحقيقها في الواقع.	- لا يعرف أفراد الفريق سبب تجمعهم. - لا يملك أعضاء الفريق معطيات عن أهداف الفريق وغاياته. - أهداف الفريق غير واضحة. - لا يستطيع الأعضاء الموافقة على أهداف فريقهم. - يستحيل تحقيق الأهداف كما أنها لا تشكل تحدياً كافياً لأعضائه.

اعرض هدف الفريق في الاجتماع الأول لمجموعة الأعضاء. وأدرج المعلومات الأساسية ذات الصلة بالموضوع كالضغوط والظروف التي قادت إلى قرار تشكيل الفريق، وما هي تحديات العمل التي سيواجهها الفريق، وكيفية ضبط الفريق (والمؤسسة) لتقدمهما نحو أهدافهما. حدد لأعضاء الفريق المواعيد النهائية لإنجاز أعمالهم، والمصادر المتوافرة لديهم، وأي تحديات أو أي توترات في العمل قد تواجههم. امنح بعض الوقت للنقاش بعد أن تنهي عرضك.

إن عرضك والنقاش المترتب عليه يشكلان قاعدة يبتكر أعضاء فريقك منها بيان مهمتهم، ويستقون منه أهداف فريقهم فلا تستعجل إنجاز هذا الجزء من التشكيل. دع أعضاء الفريق يستوعبون ما سمعوه قبل أن توجههم نحو ابتكار رؤيتهم الخاصة عن سبب تشكل الفريق وما سيحققه. من جديد، يجب أن تكون واعياً للأمور اللوجستية في الاجتماع الأول لأفراد فريقك. إن عُقدِ الاجتماع الأول في أحد الأيام، فقد ترغب بتأجيل تأسيسك لمهمة الفريق إلى الاجتماع الثاني، وإن استغرق الاجتماع الأول يومين أو ثلاثة أيام، يمكنك ابتكار بيان المهمة في اليوم الثاني. ولكن تذكر أنه يجب ابتكار البيان على نحوٍ مبكر نسبياً في عملية تشكيل الفريق.

إن كان الوقت قصيراً وجدول أعمال الاجتماع الأول لفريقك طويل، فإن ذلك يغريك بأن تخبر فريقك ببساطة ما هو هدفه وكيف سيتم قياس النتائج. وتشرح تجربة مركز القيادة المبدعة مع مختلف الفرق مرة بعد أخرى قيمة ابتكار الفرق لرؤاهم الخاصة بهم، فيما يتعلق بسبب وجودهم وبما يرغبون بإنجازه. فعملية ابتكار بيان المهمة تلهم أعضاء الفريق وتحفّزهم ، وتساعدهم على امتلاك إستراتيجيات الفريق، وتشجع كل فرد

على تحمل مسؤولية الإسهام فيه. وقبل أن ينفض الاجتماع الأول لأعضاء الفريق (أو اليوم الأول في حال كون جدول مواعيده يمتد لعدة أيام)، وزّع على كل عضو نسخة من ورقة عمل بيان المهمة (في الصفحة ١٣). وعن طريق إيجاد بيان المهمة بوصفهم مجموعة، يبتكر أعضاء الفريق معنىً لتفرّدهم ومعنىً لضرورة بلوغ أهداف فريقهم.

صناعة بيان المهمة

يمكن لقائد الفريق أو الراعي له، أو المسؤول عن تسهيل أساليب التدريس من خارج الفريق، أو أحد أعضاء الفريق الخبير في تسهيل أساليب التدريس، أن يقود المجموعة أثناء عملية ابتكار بيان مهمة الفريق. وإحدى الطرق الفعّالة للبدء بالعملية هي الاتقاد الذهني، وهي طريقة يتبعها عديد من الفرق ويعرفها كثيرٌ من الناس.

استخدم لكل سؤال من أسئلة ورقة العمل ورقة واحدة على الأقل من أوراق العرض، ودوّن كل فكرة ذات صلة بالسؤال يدلي بها أعضاء الفريق –يجب أن تدون كل الاقتراحات حتى وإن كانت غير مألوفة، ويجب أن يستمر التدوين إلى أن يبدأ مستوى الطاقة بالتراجع. وزع الأوراق الكبيرة في القاعة وامنح كل فرد فرصة التجوال في القاعة والاطلاع على كل ورقة. بوصفكم فريقاً عرّفوا النماذج والأفكار التي تمخضت عن تمرين عصف الدماغ، وحاولوا البحث عن الكلمات المشتركة والمتكررة. ناقشوا كيف يمكن لهذه الأفكار أن تتناغم مع بعضها لتشكل بياناً للمهمة.

بوصفكم مجموعة، لخص مع أفراد فريقك بيان المهمة باستخدام

هذه الإستراتيجية: أولاً، اطلب من كل عضو في فريقك أن يكتب بياناً لمهمة الفريق ثم اجمع أعضاء الفريق في مجموعات صغيرة تتألف من ثلاثة أفراد إلى أربعة أفراد، واطلب منهم أن يتشاركوا في بياناتهم الفردية، ويوجدوا بياناً مشتركاً لمجموعتهم الصغيرة. أخيراً، اجمع كل أفراد الفريق معاً ليتشاركوا ببيانات المجموعات الصغيرة، وليشكّلوا منها بياناً واحداً للفريق بأكمله.

وإذا سمح الوقت، يستطيع أفراد المجموعة إكمال النقاش ليصلوا إلى صيغة نهائية ممتازة لبيان المهمة. إن تعيين مجموعة فرعية من أفراد الفريق لتقوم بمراجعة الأفكار وابتكار البيان للحصول على موافقة أفراد الفريق في وقت لاحق، هي طريقة لها فعالية الطريقة السابقة نفسها. ومهما كانت الطريقة التي تختارها، تأكد أن بيان المهمة النهائي:

- مفهوم، وخصوصاً من قبل الأشخاص الذين لا ينتمون للفريق.
- يشير إلى حاجات محددة للزبون يحاول الفريق أن يلبيها.
- يبين كيف سيدير الفريق عمله.
- يعكس الأهداف التي يمكن تحقيقها وبالرغم من أنها تشكل تحدياً.
- يعبر عن المهمة بطريقة تساعد على التركيز على المسعى، وترشيد القرارات، وحل المشكلات، وتحفيز الإلهام.

ورقة عمل بيان المهمة

بوصفك أحد أعضاء الفريق، يمكنك استخدام ورقة العمل هذه لتسجل مدى فهمك لهدف الفريق، وأفكارك لما ترغب أن يكون عليه الفريق. استخدم ورقة منفصلة إن احتجت إلى مساحة إضافية لتدوّن أفكارك.

ما الهدف الذي يعمل الفريق لتحقيقه؟

من هم زبائننا أو عملاؤنا؟

ماذا سيكسب الزبائن أو العملاء من عمل فريقنا؟

كيف نود أن يرانا زبائننا أو عملاؤنا؟

ما هي إمكانياتنا الفريدة؟

ماذا نريد أن نغير؟

ما الذي يزوّد فريقنا بالطاقة والسرعة؟

ما هي القيم المحورية لفريقنا وكيف ترتبط بقيم المؤسسة التي يتبع لها فريقنا؟

كيف نرغب أن يكون الانطباع الذي يخلفه فريقنا؟

التعريف بالأدوار والمسؤوليات

> ***مَن يقوم بماذا في هذا الفريق؟***

وفقاً للبحث الذي أجراه مركز القيادة المبدعة ولعمله مع مئات الفرق، فإن الخلط في أدوار الأفراد ومسؤولياتهم هو أحد العوامل الأساسية التي تقود إلى جعل أداء الفريق دون التوقعات، أو ما هو أسوأ؛ وهو فشله عموماً. ولتؤدي الفرق عملها بفعالية، يجب أن يوافق كل عضو في الفريق على أدوار الأفراد فيه ومسؤولياتهم، يجب أن يفهم كل عضو في الفريق وعلى نحوٍ واضح ما هو متوقع من بقية الأعضاء. إن الجزأين المكونين والمكملين أحدهما للآخر ضروريان وهما:

الفهم الواضح لأدوار الأفراد. يفترض معظم أعضاء الفريق أنهم يعلمون ما هو متوقع من بقية أعضاء الفريق، ولكن غالباً ما تكون افتراضاتهم خاطئة. وعندما يختلف إدراك الأعضاء لأدوارهم وإدراك بقية أعضاء الفريق لهم، فقد يسيئون فهم بعضهم وتنشأ بينهم الاختلافات. ويجب أن يفهم كل أعضاء الفريق ما يفترض أن يقوموا به هم والآخرون لإنجاز هدف أو أهداف الفريق. وعندما يعمل أعضاء فريق ما مع بعضهم، فإنهم يبنون توقعاتهم على بعضهم بعضاً ونادراً ما تدور هذه التوقعات عن وصف العمل أو توثيق تنظيمي آخر. ويجب مناقشة هذه التوقعات والموافقة عليها؛ لأنها تحدد ما يفعله أعضاء الفريق لدرجة كبيرة، وكيف يمضون بعملهم، وما هي ردود الفعل المحتملة لبقية أعضاء الفريق. وفي حال عدم فهم كل أعضاء

الفريق لأدوارهم والمسؤوليات الملقاة على عواتقهم، فهناك احتمال أن تتضاعف الأعمال المهمة أو أن تُهمل.

فهم مسؤوليات الأفراد: قد تسبب الأدوار المتداخلة اختلافاً وذلك عندما يرى عضوان أو أكثر أنفسهم مسؤولين عن العمل نفسه. ويحتمل كذالك ألا يقبل أعضاء الفريق، أو يوافقوا على القاعدة التي وضّحت لهم. (ويحدث هذا عندما لا ينظر الأعضاء الجدد مسؤولياتهم بالطريقة نفسها التي وضُّحت لهما. (ويظهر هذا عندما لا يرى الأعضاء الجدد مسؤولياتهم بالطريقة نفسها التي ينظر إليها الأعضاء القدامى). إن التواصل المتكرر بين أعضاء الفريق فيما يتعلق بمسؤولياتهم أمر ضروري لتجنب الاختلاف المحتمل.

الأدوار والمسؤوليات الواضحة تحد من الاختلاف وتعزز الأداء

في الاجتماع الأول، زوّد أعضاء بالوسائل الرسمية وغير الرسمية ليتعرفوا على بعضهم، وليكسبوا رؤية سابقة لما سيحرزه كل عضو للمجموعة. فمثلاً، قد تسوق سلسلة من المقدمات في بداية الاجتماع. وهناك طريقة أخرى، يدعوها مركز القيادة المبدعة بالصفحة الرئيسة (النشاط في الصفحة 16)، أثبتت فائدتها وفعاليتها لمساعدة أعضاء الفريق بتطوير فهمهم لما سيقدمونه للفريق. وعبر هذه النشاطات ونشاطات أخرى مماثلة -إضافة إلى عمليات التواصل التمهيدي التي نُقلت إلى أعضاء قبل الاجتماع الأول- يبدأ أعضاء الفريق بفهم أدوارهم الشخصية وتولي مسؤولية القيام بأعمال محددة.

الفرق عالية الأداء	الفرق متدنية الأداء
- الأدوار محددة بوضوح وليست متداخلة.	- تفتقر الأدوار إلى التحديد.
- يفهم أعضاء الفريق جميعاً أدوارهم ويدعمونها.	- ينشغل أعضاء الفريق بعمليات لقهر المنافسين للوصول إلى السلطة. وتبقى مهام الفريق غير منجزة.
- يحدد أعضاء الفريق بوضوح مسؤولياتهم للقيام بمهام محددة.	- لا يشعر أعضاء الفريق بأنهم مسؤولون عن مهام وواجبات محددة؛ لذا تخفق أعمال فريقهم.
- يسهل وصول العضو إلى بقية أعضاء الفريق أو إلى قائده، ويتواصلون جيداً مع بعضهم، ويساعدون بعضهم.	- يرفض أعضاء الفريق الاعتماد على بعضهم، ويتصرَّف كلُ منهم وكأنه مسهم مستقل بذاته.

نشاط الصفحة الرئيسة

يستغرق هذا النشاط من كل شخص ما يقارب ٢٠ دقيقة (مثلاً، يتطلب إجراء النشاط لثمانية أعضاء نحو الساعتين و٤٠ دقيقة) لكن يمكن تعديله ليناسب وقت اجتماعك الأول مع فريقك.

الخطوة الأولى: يبتكر كل فريق «صفحة رئيسة» مستخدماً ورقة من الأوراق التي كُتبت في العرض (كإحدى أوراق العرض).

يكتب كل عضو من أعضاء الفريق اسمه في أعلى الورقة، وتحت اسمه يكتب قائمة المسؤوليات الوظيفية التي تلقى على عاتقه في المؤسسة.

الخطوة الثانية: يسير كل عضو في أرجاء الغرفة ويقرأ كل صفحة رئيسة. يكتب كل عضو عبارة وفقاً للوصف المسجّل على كل ورقة من أوراق العرض، وذلك باستخدام ملاحظات على «لصاقات» كبيرة. ويجب أن تشرح كل عبارة ما فهمه العضو –وهو الذي أدرجت مسؤولياته الوظيفية على ورقة العرض– من قراءاته لمطالب الوصف، وذلك لينجز دوره في الفريق. ويجب على أعضاء الفريق أن يوقّعوا على لصاقاتهم.

الخطوة الثالثة: بعد أن تُضاف لصاقات كل أفراد الفريق إلى الصفحة الرئيسة، يراجع كل عضو صفحته الرئيسة ويكتب خلاصة ما فيها. ويؤكد كل عضو شفهياً ما يحتاجه زملاؤه في الفريق ويوضح ما هو مبهم، محدداً مواعيد للاجتماعات إن لزم الأمر ليحل أي اختلافات تتعلق بأدوار أعضاء الفريق ومسؤولياتهم.

الخيار الأول: إن كان الوقت قصيراً وسبق أن تعرّف أعضاء الفريق على أدوار بعضهم ومسؤولياتهم، كلفهم بكتابة ما يحتاجه كل منهم من الآخرين وما يتوقعه.

الخيار الثاني: إن كان لديك متسع من الوقت، اترك (أو علّق) أوراق العرض على الجدار، واستخدم شريطاً ورقياً لتصل بين أوراق أعضاء الفريق. ناقشوا النماذج بوصفهم فريقاً.

مهما كانت التقنيات التي تستخدمها أثناء الاجتماع الأول مع أعضاء الفريق لتقدمهم إلى بعضهم ولتعرّفهم على عملهم، إلا أن هناك عناصر أساسية عدة يجب أن يوجه الاجتماع اهتمامه إليها. أولاً: يجب أن يحلل أعضاء الفريق العمل الذي طلب منهم القيام به. ثانياً: يجب أن يحدد أعضاء الفريق المسؤوليات المشتركة بينهم ومسؤوليات كل فرد. ثالثاً: يجب أن يفهم أعضاء الفريق على من يعتمد كل عضو في الفريق لينجز عمله. أخيراً: يجب أن يعرف أعضاء الفريق من الذي يملك السلطة لاتخاذ القرارات: هل هو الفريق بأكمله، أم قائد الفريق، أم الأفراد؟

تصميم الإجراءات والتطبيقات

من يقوم بماذا في هذا الفريق؟

يستخدم الفريق الكفي كلاً من العمليات والإرشادات التي اتُفق عليها بانسجام لإنجاح سير العمل، واتخاذ القرارات التي تتعلق بالنوعية وحل المشكلات وإدارة الاجتماعات.

وليعمل أعضاء الفريق عملاً جيداً أثناء مسعاهم لتحقيق هدف فريقهم، ويجب عليهم أن يكونوا على دراية بعدة عوامل، وأن يتفقوا عليها وأن يتدبروا أمرها وهي:

كيف تتخذ القرارات. إن أحد أكثر التحديات شيوعاً التي تواجه الفِرق هو ذاك الذي يتعلق باتخاذ القرارات. فمعظم الفرق لا تناقش؛ بل ولا تصل إلى اتفاق بشأن السبيل الأفضل لاتخاذ القرارات. ومن الطبيعي أن يشعر عضوان أو أكثر بأنهم مسؤولون عن اتخاذ قرار

محدد، وعن احتدام نزاع بينهم يتعلق بمن سيتخذ القرار. فمن المهم أن نرى، ومن الحاسم أن يوضح قائد الفريق، أنها ليست مسألة (إما أو) ؛بل هي مسألة يسهم فيها كلا الطرفين باتخاذ القرار. وفي حالات أخرى لا يشعر أي عضو في الفريق بأنه مسؤول عن اتخاذ القرارات، لذا فإنها لا تُتخذ. كذلك يجب القيام بتصريح واضح عن دور قائد الفريق في اتخاذ القرارات، ويجب أن يفهمه كل أعضاء الفريق. (وكمثال على ذلك، متى يقرر أعضاء الفريق بالإجماع ومتى يتخذ قائد الفريق وحده القرار) ويجب أن تحدد وبوضوح مسؤولية اتخاذ القرارات والوسيلة التي يشارك عبرها كل عضو في اتخاذ القرارات، لتصبح القرارات عالية الجودة ومقبولة من كل أعضاء الفريق.

كيفية التعامل مع التواصل. نموذجياً يقع تواصل الفريق في إحدى الجهتين . إما أن أعضاء الفريق لا يتواصلون مع بعضهم كما يجب، أو أن يتناقل كل أعضاء الفريق المعلومات جميعها. إلا أن أياً من الطريقتين لا تساعد إنتاجية الفريق إذ يتطلب التواصل الفعال لفريق ما ألّا يدير الفريق الجودة والكمية والزمن المستمر فيه فقط؛ بل أن يملك أيضاً إستراتيجية محددة للتواصل بفعالية مع الأفراد والجماعات الذين يجب عليه أن يتواصل معهم.

كيفية عقد الاجتماع. إن أجريت تصويتاً غير رسمي بين أعضاء الفريق فعلى الأرجح أنك ستجد أن عدداً لا يُستهان به منهم، يعتقد أن الاجتماعات غير فعّالة أو مملة أو أنها تكرر نفسها أو طويلة جداً أو كثيرة أو تغطي الموضوعات الخاطئة أو يسيطر عليها قلة من الناس

أو أنها مجرد مضيعة للوقت. فعند التخطيط للاجتماعات وعقدها، يجب على أعضاء الفريق أن يتذكروا دوماً ما يحاول الفريق إنجازه، وما الموضوعات التي سيغطيها في الاجتماع، وما النظام الذي سيدير الاجتماعات، وكيف ترتبط هذه الموضوعات بهدف الفريق.

فهم معايير الفريق والموافقة عليها. يجب أن ينشئ فريقك -بأسرع ما يمكن، ويفضل أثناء الاجتماع الأول- توجيهات للسلوك المقبول والمرغوب من قبل أفراد الفريق. وتعد هذه التوجيهات -أو المعايير- أساسية وذلك لأنها تأتي من مناطق وظيفية مختلفة من المؤسسة، وربما من مناطق جغرافية عدة. حيث يأتي كل عضو بأفكار وافتراضات وتوقعات مختلفة. فعلى سبيل المثال، نجد أنه من الطبيعي في بعض المنظمات مقاطعة الناس أثناء حديثهم أو مضايقتهم أو الاشتراك في ممارسات قمعية ودودة. في حين أن هذه السلوكيات هي أمر خارج عن المألوف تماماً في أقسام أو أماكن عمل أو مواقع أخرى. ومن المألوف البدء بالاجتماع في وقت متأخر في ثقافات بعض المنظمات، في حين تعدّ السرعة قاعدة في ثقافات أخرى. ونجد في بعض أماكن العمل أن الاختلاف أمر مرحب به، لكنه يعدّ فظاظة وعدائية في أماكن أخرى. فتأسيس المعايير يسمح لفريقك بإيجاد ثقافته الخاصة، إضافة إلى قواعد السلوك المتفق عليها مقدماً ويقبلها كل الأعضاء. يستطيع فريقك استخدام «نشاط معيار الفريق» الموجود في الصفحة ٢٥؛ لاكتشاف توقعات أعضاء، الفريق المتعلقة بالعمل ضمن الفريق لذا يمكنهم تطوير بعض التوجيهات العامة عن سلوك الفريق.

إرساء معايير الفريق:
إجراءات الأداء وتطبيقاته

تتفق الفرق عالية الأداء على الإجـراءات وعلى التوجيهات وعلى الطريقة، التي يجب على أعضاء الفريق أن يتفاعلوا عن طريقها مع بعضهم والطريقة التي يجب أن ينفذوا بها عملهم. وتتوضع عمليات التواصل الجيدة في عمق الإجراءات التي يقوم بها الفريق، وخصوصاً عندما يتعلق الأمر باتخاذ القرارات وعقد الاجتماعات. وتشكل المعايير أساساً لأفضل تطبيقات الفريق؛ لأن توجيهات السلوك هذه تسمح لأعضاء الفريق بالعمل معاً بطرق تفيد الجماعة لا أن يكونوا مجرد أفراد مسهمين.

الفرق عالية الأداء	الفرق متدنية الأداء
تتخذ القرارات بالإجماع أو فردياً حسب الحاجة.	(يتخذ القرار) شخص واحد فقط.
الاجتماعات فعالة وتتجه لأداء المهمة.	ينتقل الحديث في الاجتماعات من موضوع إلى آخر دون الوصول إلى حلول لهذه الموضوعات.
ينصب التركيز على حل المشكلات عوضاً عن تحديد الشخص الذي سيُلقى عليه اللوم.	يبذل مسعىً لا يُستهان به لتحديد ما الذي سبب المشكلة أو المشكلات.
يسهم كل الأعضاء في النقاشات والاجتماعات.	يحتكر قلة من أعضاء الفريق النقاشات.
تُوزع محاضر الاجتماع على الأفراد مباشرة.	لا يتوافق أحد على ما أُنجز في الاجتماعات.
يستمع الأعضاء إلى بعضهم على نحوٍ.	هناك كثيرٌ من الأحاديث الجانبية عوضاً عن التكلم في الموضوع الأساسي.

يتكرر عائد معلومات الأفراد المتعلق بالأداء.	لا يُناقش أداء الأفراد.
يطلع الأعضاء جميعاً على الموضوع المناقش.	لا يطلع بعض الأعضاء على الموضوع المناقش.
تحدد المواعيد النهائية والأحداث المهمة ويوافق عليها الأعضاء.	يتجاهل الأعضاء المواعيد النهائية والأحداث المهمة أو يغفلونها.

إرساء التعاون والعلاقات

كيف نعمل معاً وكيف نعمل مع الآخرين خارج الفريق؟

يعتمد العنصر الرابع للانطلاق الفعال للفريق انطلاقاً كبيراً على العناصر الثلاثة الأخرى. وينشأ كل من التعاون والعلاقات عندما يعرف أعضاء الفريق ما المتوقع منهم، وعندما يتبعون التوجيهات التي اشتركوا بالاتفاق عليها وهي تساعدهم على العمل معاً. فمن الصعب على أعضاء الفريق أن يقوموا بالعمل معاً قياماً جيداً عندما ينشأ بينهم سوء تفاهم أو عدم اتفاق، فيما يتعلق بهدف الفريق وتوجّهه أو أدوار الأعضاء ومسؤولياتهم أو الإجراءات والتطبيقات. وتزداد فرص الاشتراك المتعاون مع الهدف والتوجه المشترك، ووضوح الأدوار والمسؤوليات والاتفاق على العمليات والإجراءات. وللبدء بإرساء التعاون بين أعضاء الفريق وبقية فرق المؤسسة الأخرى، انتبه لهذه العوامل:

تأسيس الشعور بالألفة. يعمل أعضاء الفريق عملاً فعالاً مع بعضهم عندما يبنون شعور الدعم والثقة والاحترام المتبادل بينهم. وأثناء تشكيل

الفريق -ويُفضَّل أن يكون ذلك في الاجتماع الأول لأعضائه- اعرض مجموعة مقدمات يصف أعضاء الفريق عبرها تجاربهم السابقة في فرقٍ أخرى (ما الذي جرى على نحوٍ جيد وما الذي احتاج إلى تعديل) والدروس التي تعلموها من عملهم ذاك. قد يتكلمون عن تجاربهم في مشرعات أخرى مشابهة لهذا المشروع وتوقعاتهم لعمل الفريق الحالي. ويجب أن يذكر أعضاء الفرق لماذا طُلب منهم الانضمام للفريق وماذا أحدثوا فيه.

عشر خطوات كفيلة بإنجاح الاجتماعات

التي يعقدها الفريق

١- خطط قبلاً لجدول الأعمال وتأكد أن الأشخاص يعرفون ما الذي سيقومون به أثناء الاجتماع. واشرح بالتفصيل المدة التي تكرَّس لكل موضوع وحدد الشخص المسؤول عن كل موضوع.

٢- دع أعضاء الفريق يعرفون سابقاً الهدف من الاجتماع على سبيل المثال: (إعطاء المعلومات أو تلقيها، أو حل المشكلات، أو صنع القرارات) ليتهيؤوا للعمل.

٣- ادع أعضاء الفريق الحقيقيين للاجتماع. إن كنت تعلم الهدف من الاجتماع، عندها ستدعو الأشخاص المناسبين مهيئاً المعلومات المناسبة. لا يجب حضور كل عضو من أعضاء الفريق (الأعضاء الأساسيين في الفريق، والأعضاء الإضافيين، والرعاة الأبطال أو المؤيدين، والعملاء أو الزبائن) إلى كل اجتماع.

٤- راقب سير الاجتماع لتتأكد أن أعضاء الفريق ملتزمون بجدول الأعمال، وأنهم يحرزون تقدماً لتحقيق الهدف من عقد الاجتماع.

٥- أنشئ توجيهات أو معايير في الاجتماع عن سلوك أعضاء الفريق مع بعضهم في المستقبل واستخدمها.

٦- استخدم عملية تم التوافق عليها لصنع القرار عندما يتطلب الأمر. انتبه إلى أنه ليس من الضروري اتخاذ القرارات بالإجماع جميعها.

٧- قبل انتهاء الاجتماع تأكد من وجوب تسجيل أي قرارات أو مهام أو أعمال تجب متابعتها.

٨- احصل على التزامات الأعضاء فيما يتعلق بمن سيقوم الأمر ومتى.

٩- استغل الدقائق العشر أو الخمس عشرة الأخيرة من الاجتماع لاستخلاص المعلومات من الأعضاء، ومدى معرفتهم لطريقة سير الاجتماع. إن تقسيم الحضور إلى فريقين يتباريان للإجابة عن أسئلتك أمر يساعد الفريق على تطوير تواصل أكثر فعالية ويفي بالتوجيهات التي يمكنها أن تعزز أداء الفريق في المستقبل، من الأسئلة التي يمكن أن تطرحها: «ما الذي نتج عن هذا الاجتماع؟»، أو «هل تقيدنا بجدول الأعمال؟»، أو «هل حصل كل من أراد الكلام على فرصته؟».

١٠- وزّع محاضر الاجتماع في يوم أو يومين.

نشاط معيار الفريق

لا يوضح هذا النشاط ما يظن أعضاء الفريق بأنه أفضل الإجراءات فقط ؛بل يبين أي نوع من الأعمال يعتقدون أنه يعيق أداء الفريق أيضاً.

- **المرحلة الأولى**. اطلب من كل عضو أن يفكر بأسوأ فريق عمل معه. فأي فريق يشمل: فريق العمل، أو المجموعة المتطوعة، أو فريقاً رياضياً، أو أي مجموعة أخرى يعتمد فيها الأعضاء على بعضهم لإحراز النتائج.
- **المرحلة الثانية**. أعطِ كل عضو في الفريق دقيقتين ليكتب ما الذي جعل تلك التجربة بالغة السوء –وجّههم ليحددوا- قدر ما يستطيعون- أسباب كون ذاك الفريق سيئاً.
- **المرحلة الثالثة**. اطلب من الأعضاء أن يشاركوا المجموعة كلها بتجاربهم.
- **المرحلة الرابعة**. اطلب من الأعضاء أن يتذكروا أفضل تجربة مروا بها مع فريق عملوا معه. أما بالنسبة للتجربة السلبية، امنح كل عضو دقيقتين ليكتب ما الذي جعل التجربة رائعة. أيضاً، وكما سبق شجع الأعضاء على مشاركة الفريق كله بتجربتهم.
- **المرحلة الخامسة**. ناقش مع الأعضاء –بوصفكم مجموعة واحدة- ما الذي يجعل تجربة تشكيل الفريق جيدة أو سيئة، مركّزاً على التعليقات السابقة للأعضاء.
- **المرحلة السادسة**. اطلب من أعضاء الفريق أن يقترحوا سلوكيات تجعل من العمل مع الفريق الحالي تجربة إيجابية، وتسهم في إنجاح

الفريق. سجّل هذه الاقتراحات على ورقة كبيرة كي يطلع عليها كل أعضاء الفريق.

- **المرحلة السابعة**. ناقشوا الاقتراحات، نقاشاً جماعياً، وقرروا ما إذا كانت توفّر دعماً للعمل.
- **المرحلة الثامنة**. حوّل القائمة إلى صيغة يمكنك أن ترسلها إلى كل أعضاء الفريق بعد انتهاء الاجتماع (مثلاً، عن طريق رسالة ترسلها بالبريد الإلكتروني، أو ترسلها إليهم بالشبكة الداخلية للشركة) يمكنهم بذلك تذكر الصيغة والعودة إليها متى شاؤوا. وقد يختار فريقك إرسال قائمة معاييره داخل الغرفة التي تُجرى فيها الاجتماعات عادة لتكون مرجعاً سريعاً.

التغلب على الاختلافات. حتى مع توفر هذه الإجراءات، فقد تتوتر العلاقات داخل الفريق. وقد تظهر النزاعات بسبب الاختلاف بين الشخصيات و/ أو أساليب التواصل. وقد تنتج هذه النزاعات من التشوّيش المتعلق بالهدف والاتجاه، أو الأدوار والمسؤوليات، أو الإجراءات والتطبيقات. فالطاقة التي امتصتها المشاعر أو المواقف السلبية أو التشويش ليست متوافرة لتحقق أهداف الفريق. ويساعد التواصل المنفتح والمخلص أعضاء الفريق على التعامل على نحوٍ بنّاء مع هذه القضايا لدى نشوئها. يحتاج الأعضاء أساليب عدة لحل النزاعات وللتأكيد على أن العلاقات التي تسير على نحوٍ جيد متطورة و مُصانة. يجب أن يطور الفريق هذه الوسائل كونها جزءاً من إجراءاته وتطبيقاته. إن تكوين توجيهات واضحة وتأييدها من قبل الفريق أمر

أساسي للتغلب على مثل هذه الاختلافات وحلها. مراجعة العلاقات الخارجية والإشراف عليها: عندما قمت بتشكيل فريقك حددت له العلاقات الأساسية بينه وبين أصحاب العمل المسهمين؛ من هم داخل المؤسسة ومن هم خارجها وهيأت برامج لتطوير وصيانة هذه العلاقات وصيانتها. إنه لمن المفيد إعادة اختبار تلك العلاقات عندما يبدأ فريقك العمل. فتغيير الباعة والمزوّدين، والمعلومات الجديدة عن الزبائن، وإعادة البناء ضمن الشركة، وتغيير بعض الأشخاص الأساسيين، إضافة إلى تغييرات أخرى يمكنها كلها أن تختبر قدرة فريقك على التكيف وأداء مهامه أداءً فعالاً. وهي مدة للتفكير بمزيد من التركيز بالشخص الذي سيحتاج الفريق لعونه ودعمه، وكيف يمكن لفريقك أن ينتشر في مناطق عمل الفرق الأخرى، وبالشخص الذي يجب إعلامه بعمل الفريق. راجع المعلومات أو المصادر التي يرغب فريقك بالحصول عليها من الآخرين. فكّر بما تتوقعه المؤسسة من فريقك وبالفرص التي ستغيرها هذه التوقعات، وتتطلبها في عملية بناء علاقات أساسية جديدة. هيئ فريقك لانطلاقة ناجحة عن طريق معرفة (ومشاركة أعضاء الفريق) المجموعات والأفراد ومع مَن الذين يجب أن يتفاعل معهم الفريق تفاعلاً منتجاً، وأين يجب أن تحفظ العلاقات التعاونية وتطبّعها.

العمل الجماعي لتعزيز الأداء

إن عمل الأعضاء مع بعضهم بوصفهم فريقاً واحداً لا يعني وضع الاختلافات الشخصية جانباً. بل يعني فهم هذه الاختلافات والتكيف معها طالما أنها تتناسب مع الإجراءات والتطبيقات التي وافق عليها الفريق. إن أداةً مثل «التعرف عليك» المأخوذة من كتاب «آيس بريكر Ice breaker» (صفحة ٢٧) مفيدة لمساعدة أعضاء الفريق لفهم جديد وتقدير أفضل لقدرات زملائهم واهتماماتهم. سترغب –كونك قائد الفريق- بمساعدة فريقك على إيجاد الأساس المشترك الذي تبنون عليه بحل النزاعات، وإنجاح العلاقات الداخلية والخارجية، والقيام بأداءٍ عالٍ.

الفرق عالية الأداء	الفرق متدنية الأداء
تسود الفريق روح الجماعة إضافة إلى الشعور بالاعتزاز.	لا يوجد انسجام بين أعضاء الفريق.
يصبرون على النزاعات ويصرون على حلها.	يتكتمون على النزاعات التي تنشأ بين الأعضاء.
يعترفون بالنزاعات ويناقشونها بانفتاح.	يتجنبون النزاعات أولا يتعاملون معها تعاملاً بنّاءً.
أعضاء الفريق منفتحون وهم ودودون مع بعضهم بعضاً.	العلاقات بين الأفراد تنافسية.
يدعم أعضاء الفريق بعضهم.	لا يدعم أعضاء الفريق بعضهم ويبدون دفاعيين.

مناقشة العلاقة بين أعضاء الفريق وقائده. يؤثر أسلوب القيادة على تواصل أعضاء الفريق وتعاونهم واتخاذ القرارات والعمليات في العمل. بعض قادة الفرق المؤثِّرين استبداديون وبعضهم الآخر أكثر تعاوناً مع فرقهم. يجب عليك كونك قائد فريق أن تعي الأسلوب الذي تنوي استخدامه وتأثير ذلك الأسلوب على فعالية فريقك. لست مضطراً أن تكون حبيس أسلوب بعينه؛ في الحقيقة، بعض القادة الأكثر تأثيراً قادرون على أن يجعلوا أسلوبهم القيادي يتناسب والأوضاع المختلفة. إن ساعدتَ فريقك على إيجاد بيئة داعمة تستوعب عائد معلومات كل الأعضاء، عندها تستطيع السعي وراء عائد المعلومات آخذاً بعين الاعتبار مدى إسهام أسلوب القيادة في فعالية الفريق أو التقليل منها. وإذا لم يُعينَّ قائدٌ للفريق، عندئذ تحتاج الفرق إلى تعيين مسؤوليات قيادية أساسية، وأن تقرر كيفية تنفيذ هذه المسؤوليات.

«التعرف عليك» من كتاب آيس بريكر Ice breaker

يعمل الفريق على نحوٍ أفضل عندما يكون تقدير الأعضاء لبعضهم أكثر من معرفتهم لعملهم ولمهاراتهم التنظيمية. وإليك تدريباً يساعد أعضاء الفريق في التعرف شخصياً على زملائهم في الفريق: اجتمع مع أحد زملائك واشرح له صفتين جسديتين، وميزتين في شخصيتك تعجبانك، وموهبة أو مهارة واحدة تعجبكَ فيك. ثم ليقم زميلك بالمثل.

العد التنازلي لنجاح الفريق

ليصل فريقك إلى أهدافه، يجب أن يعرف كل عضو فيه مهمة الفريق، ويدرك معنى النجاح، ويكون على استعداد للعمل مع بقية أعضاء الفريق لتحقيق الهدف المشترك. فتأسيس هدف للفريق واتجاهه أثناء تشكيله هو العامل الأول والأهم ليكون الفريق فعالاً. إن اختلف أعضاء الفريق على سبب اجتماعهم معاً وما يحاولون تحقيقه، فستنشأ المشكلات حتماً لتؤثر تأثيراً سلبياً على أداء الفريق.

إن وضع هدف للفريق واتجاهه يمنحه يوفر فهماً مقبولاً لأدوار الأعضاء ومسؤولياتهم. وعندما تنشأ هذه الأمور المهمة أثناء تشكيل الفريق، يستطيع أعضاء الفريق عندها معرفة أهمية سبب التوقع بأن يقوموا هم والآخرون بمهام محددة. يمكنهم أن يروا كيف أن عمل ما هو متوقع يسهم في تحقيق هدف أو أهداف الفريق وما إن يمتلك أعضاء الفريق فهماً واضحاً لما يفترض القيام به، حتى تساعدهم الإجراءات والتطبيقات على القيام بأفضل طريقة للعمل معاً للتعاون على تنسيق نشاطاتهم.

وكونكَ قائد الفريق فأنتَ في موقع يؤهلك للتأثير فيه إذا أدرك فريقك إمكاناته وقدراته الكامنة. ويحتاج أعضاء الفريق لأن يشعروا بأن الفرصة تلهمهم، ولأن يثقوا بأنهم سيحصلون على الموارد والدعم اللازمين للنجاح. إنهم بحاجة لامتلاك مشاعر إيجابية عن الأشخاص

الذين سيعتمدون عليهم في المستقبل لإنجاز مهمة الفريق. إن الانطلاقة القوية للفريق توجد اتجاهاً واضحاً، وتحدياً ملهماً، وروحاً تعاونية تمكّن فريقك من تحقيق كل إمكاناته.



منشورات مقترحة للقراءة

Duarte, D. L., & Snyder, N. T. (1999). *Mastering virtual teams: Strategies, tools, and techniques that succeed.* San Francisco: Jossey-Bass.

Dyer, W. G. (1995). *Team building, current issues and new alternatives* (3rd ed.). Reading, MA: Addison-Wesley.

Kanaga, K., & Kossler, M. E. (2001). *How to form a team: Five keys to high performance.* Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The wisdom of teams.* Boston, MA: Harvard Business School Press.

Kossler, M. E., & Kanaga, K. (2001). *Do you really need a team?* Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Rayner, S. R. (1996). *Team traps: Survival stories and lessons from team disasters, near-misses, mishaps, and other near-death experiences.* New York: John Wiley & Sons.

Rubin, I. M., Plovnik, M. S., & Fry, R. E. (1978). *Task-oriented team development.* New York: McGraw-Hill.

Sessa, V. I., Hansen, M. C., Prestridge, S., & Kossler, M. E. (1999). *Geographically dispersed teams: An annotated bibliography.* Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.



الخلفية

منذ منتصف الثمانينيات، عمل مركز القيادة المبدعة مع العديد من المؤسسات والفرق أثناء مبادراته في مجال التعليم. والهدف من هذه المبادرات هو مساعدة المسهمين على تطوير مهارات إدارة الفريق عن طريق عملية أثبتت صحتها، تجمع بين تحديد القيمة الشخصية وعائد المعلومات من مكان العمل، والتجربة مع التطبيقات العملية والمعدّلة حسب ظروف الفريق. وتثبت هذه التجارب التطويرية معلومات ترتكز إلى البحث عن مدى ارتفاع مستوى أداء عمل الفرق، والتقديرات الحقيقية لقوة وضعف الفرق المتوافرة وضعفها، والأساليب التي أثبتت صحتها لتحويل فريق متوسط الأداء إلى فريق عالي الأداء. وتغطي هذه المعلومات أموراً مثل اختيار أعضاء الفريق وتشكيل الفرق بفعالية وجسر الاختلافات الثقافية ضمن الفريق الواحد، وحل نزاعات الفريق. وعن طريق برامج التدريب والبحث والتدخلات المعتادة، يستمر مركز القيادة المبدعة بإمداد قاعدة الفرق بتجربة تعلم عملية أو مباشرة، بحيث تؤكد على مجال من الأدوات العملية والإستراتيجيات لتعزيز أداء أي فريق.

إضافة إلى تقديم هذه البرامج التعليمية التي تتوجه للفريق والتدخلات الاعتيادية،وقد شكّل مركز القيادة المبدعة مشروع بحث عام ١٩٩٦ عن عمل الفرق وأدائها التي أتى أفرادها من أماكن

جغرافية عدة. ومنذ عام ١٩٩٧، قدّم أعضاء كلية مركز القيادة المبدعة استنتاجاتهم وتحليلاتهم في المؤتمرات وعبر النشر. ويساعد ذلك البحث في توضيح عمل القيادة المبدعة داخل القاعة الدراسية. ويستمر مركز القيادة المبدعة بعمله مع عملائه ومع باحثين آخرين لزيادة تطوير فهمه للفريق، أي كيف يمكن قيادته بطريقة أكثر فعالية، وكيف يمكنه تحقيق الأهداف المؤسسية، وكيف نشكله للحصول على نتائج محسّنة ونحافظ عليه. ويسعى المركز لإيصال ذلك الفهم إلى قادة الفرق ومؤسساتهم، وذلك كي تحقق الفرق الأداء المتوقع منها أو أداء أكثر تميزاً.



ملخص النقاط الأساسية

بإمكان الفرق أن تقدم حلولاً مبتكرة للمشكلات المعقدة؛ بغية تمكين المؤسسات من أن تصبح أسرع وأكثر تجاوباً وتنافسية، أكثر وأقدر على إنجاح مهامها. إلا أن أنواع النتائج هذه ليست مضمونة. وليس من السهل دوماً على الفرق أن تقدم أداءً عالياً. فالبداية الجيدة أمر حاسم للتأكيد على أن فريقك سيعمل بنجاح.

ولتشكيل فريق يسعى للنجاح، يجب أن ينتبه كل من المديرين وقادة الفرق إلى أربع نقاط حاسمة: تحديد الهدف والاتجاه، والتعريف بالأدوار والمسؤوليات، وتصميم الإجراءات والتطبيقات، وإرساء التعاون والعلاقات. ويعد فهم هذه العناصر وتطبيقها أمراً أساسياً لتشكيلٍ ناجح، وضرورياً -في النهاية- لتحقق الفرق أهداف المنظمة.

يتوقف تحديد الهدف والاتجاه على فهم فريقك لمهمته، وابتكاره لأهدافه، وقدرته على العمل لتحقيق أهدافه. ويتطلب التعريف بالأدوار والمسؤوليات أن يكون لدى أعضاء الفريق فهم واضح لما يسهمون به في الفريق وما يطلبه الفريق منهم. إن تصميم الإجراءات والتطبيقات يعني الانتباه لطريقة اتخاذ القرارات في فريقك، وتطوير الطريقة التي يتعامل بها الفريق في اتصالاته، وجعل أعضاء الفريق يدركون معايير الفريق ويوافقون عليها. إن إرساء التعاون والعلاقات أثناء تشكيل الفريق يعني تأسيس روح الألفة وحل النزاعات ومراجعة العلاقات الخارجية

ومراقبتها والتعريف بعناصر النجاح الحاسمة وتحديد العلاقات بين الفريق وقائده.

يجب أن يشعر أعضاء الفريق بما توحي به كل من الفرصة والثقة الممنوحتين لهم، ليحصلوا على الموارد والدعم اللازمين لنجاح فريقهم. إذ يحدد التشكيل القوي اتجاهاً واضحاً، وتحديداً ملهماً، وروح تعاون تمكن فريقك من خدمة المؤسسة بأداء استثنائي.



منشورات ذات صلة بموضوع الكتاب

أتحتاج الفريق حقاً؟

إن تشكيل الفرق أمر مكلف ويستهلك الوقت، إن قيادة الفريق عملٌ يستغرق كل وقتك. ويمكن للفرق أن تقوم بعمل عظيم عن طريق الانهماك في حل المشكلات والقضايا المعقدّة، التي تؤثر على أجزاء عدة من المنظمة وعلى الأشخاص فيها. ولكن من أجل القرارات التي يجب تحقيقها بسرعة، أو عندما تستدعي الحاجة إلى تنوع الإدراك، يكون الخيار الأنسب بوحدات عمل أصغر وتسهل إدارتها. وقبل تشكيل الفريق، حلل المهمة التي بين يديك لتتأكد من أن الفريق هو ما تريده حقاً لتنجز عملك.

كيف تشكل فريقاً: المفاتيح الخمسة لتحقيق الأداء العالي.

إن كنتَ رئيس قسمٍ ما أو مدير أحد المشروعات، أو إن كنتَ نصيراً عالي المقام. أو راعياً لفريق مقترح، يجب أن تعرف العوامل الخمسة لتشكيل فرق فعالة، وكيف تستخدم هذه العوامل لتضع أساساً للفريق الناجح.

كيف تشكل فريقاً: ابدأ بداية صحيحة لتصل إلى النجاح

إن تشكيلك لفريقك على أساس صحيح هو أمر حاسم لنجاحه. ولتشكيل فريق يزيد فرصته في إحراز النجاح، يجب أن ينتبه المديرون وقادة الفرق إلى أربع نقاط حاسمة: تحديد الهدف والاتجاه، والتعريف

بأدوار أعضاء الفريق ومسؤولياتهم، وتصميم الإجراءات والتطبيقات، وإرساء التعاون والعلاقات. إن فهم هذه العناصر وتطبيقها هو أمر أساسي لتساعد فريقك على إنجاز مهمته.

قيادة الفرق المشتتة

تعدّ الفرق المشتتة وحدات عمل إستراتيجية ضرورية في عالم يواصل نموه كل يوم لتحقيق المزيد من التفاعل. لذا فإن إرشادها لتنجز كامل إمكاناتها يعد تحدياً صعباً حتى لأكثر قادة الفرق حنكة. كما أن حل مشكلات التواصل المحتملة واستنباط العمليات منها لاتخاذ القرارات وإيجاد حلول للنزاعات، هي تحديات أساسية تقف في وجه قيادة هؤلاء المديرين.

إن جعل الاجتماع الأول فعالاً وتأمين الدعم المؤسسي له يعدان أمرين حاسمين في إنجاح عمل الفريق.

دعم أداء الفريق

إن نجاح الفريق ليس أمراً حتمياً. لذلك على القادة الذين يراقبون فرقهم ويدعمونها لكي يكون عملها في ذروة كفاءته، أن يتأكدوا من أن فرقهم تحقق أهدافها بنجاح. وبتحديد مسعى فرقهم وبمعرفتها جيداً بمهارات أفرادها وبوسائلها وبمرونة جماعتها، يستطيع القادة تشخيص المشكلات والقيام بالإصلاحات لإعادة الفريق إلى مساره.



للمدير الممارس

كيف تصبح متعلماً متعدد المهارات

ماكسيان أ. دالتون

نقلته إلى العربية

د. نشوى ماهر كرم الله

دليل الأفكار العملية



مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم
MOHAMMED BIN RASHID
AL MAKTOUM FOUNDATION

العبيكان
Obeikan

رسالة مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم

عزيزي القارئ:

فــي عصر يتسـم بالمعرفة والمعلوماتية والانفتاح على الآخر، تنظر مؤسسة محمـد بـن راشد آل مكتـوم إلى الترجمـة على أنهـا الوسيلة المثلـى لاستيعاب المعـارف العالميـة، فهي من أهـم أدوات النهضة المنشـودة، وتؤمن المؤسسة بـأن إحياء حركة الترجمة، وجعلها محركاً فاعلاً من محركات التنمية واقتصاد المعرفة في الوطن العربي، مشروع بالغ الأهمية، ولا ينبغي الإمعان في تأخيره.

فمتوسط مـا تترجمه المؤسسات الثقافيـة ودور النشر العربية مجتمعة، في العام الواحد، لا يتعدى كتاباً واحداً لكل مليون شخص، بينما تترجم دول منفردة في العالم أضعاف ما تترجمه الدول العربية جميعها.

أطلقـت المؤسسة برنامج (ترجم)، بهدف إثراء المكتبة العربية بأفضل ما قدّمه الفكر العالمي من معارف وعلوم، عبر نقلها إلى العربية، والعمل على إظهار الوجه الحضاري للأمة عن طريق ترجمة الإبداعات العربية إلى لغات العالم.

ومن التباشير الأولى لهذا البرنامج إطلاق خطة لترجمة ألف كتاب من اللغات العالمية إلى اللغة العربية خلال ثلاث سنوات، أي بمعدل كتاب في اليوم الواحد.

وتأمـل مؤسسـة محمـد بـن راشـد آل مكتوم فـي أن يكـون هـذا البرنامج الإستراتيجـي تجسيـداً عمليـاً لرسالـة المؤسسـة المتمثلة في تمكيـن الأجيال القادمـة من ابتكار وتطوير حلول مستدامـة لمواجهة التحديات، عن طريق نشر المعرفـة، ورعاية الأفكار الخلاقة، التي تقود إلـى إبداعات حقيقية، إضافة إلى بناء جسور الحوار بين الشعوب والحضارات.

لله ،

قطاع



مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم
MOHAMMED BIN RASHID
AL MAKTOUM FOUNDATION

عن المؤسسة:

انطلقــت مؤسسة محمد بن راشــد آل مكتوم بمبادرة كريمة من صاحب السمــو الشيخ محمد بن راشد آل مكتــوم نائب رئيس دولة الإمارات العربية المتحــدة رئيــس مجلس الوزراء حاكــم دبي، وقد أعلن صاحــب السمو عن تأسيسها، لأول مرة، في كلمته أمام المنتدى الاقتصادي العالمي في البحر الميــت - الأردن في أيار/ مايــو 2007. وتحظى هذه المؤسسة باهتمام ودعم كبيريــن مــن ســموه، وقد قــام بتخصيص وقفٍ لهــا قــدره 37 مليــار درهــم (10 مليارات دولار).

وتسعــى مؤسســة محمد بن راشد آل مكتــوم - كما أراد لهــا مؤسسها - إلى تمكين الأجيال الشابة فــي الوطن العربي من امتلاك المعرفة وتوظيفها بأفضل وجه ممكن لمواجهة تحديات التنمية، وابتكار حلول مستدامة مستمدة من الواقع، للتعامل مع التحديات التي تواجه مجتمعاتهم.





مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم
MOHAMMED BIN RASHID
AL MAKTOUM FOUNDATION



كيف تصبح متعلمًا متعدد المهارات؟

دليل الأفكار العملية

كيف تصبح متعلمًا متعدد المهارات؟

تأليف
ماكساين أ. دالتون

نقلته إلى العربية
د. نشوى ماهر كرم الله

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم
MOHAMMED BIN RASHID AL MAKTOUM FOUNDATION

العبيكان
Obeikan

Original Title
AN IDEAS INTO ACTION GUIDEBOOK
Becoming a More Versatile Learner
Maxine A. Dalton

ISBN 978-1882197-38-5

Published by: Center for Creative Leadership. Post Office Box 26300. Greensboro. North Carolina 27438-6300. (U.S.A.)

ISBN 7 - 682 - 54 - 9960 - 978

الناشر العبيكان Obeikan للنشر

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة الموسى للمكاتب
هاتف 2937574 – 2937581 فاكس: 2937588 ص. ب: 67622 الرمز: 11517

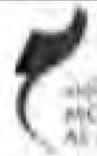
الطبعة العربية الأولى 1430هـ - 2009 م

ح مكتبة العبيكان، 1430هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

أ. دالتون، ماكساين
كيف تصبح متعلماً متعدد المهارات./ ماكساين أ. دالتون، نشوى ماهر.- الرياض، 1430هـ
34 ص؛ 14 × 21 سم. (سلسلة دليل الأفكار العملية)
ردمك: 7 - 682 - 54 - 9960 - 978
1. التنظيم الإداري 2. التنمية الإدارية أ. ماهر، نشوى (مترجم)
ب. العنوان ج. السلسلة
ديوي 658.406 1430 / 1249

صدرت هذه الطبعة باتفاقية نشر خاصة بين الناشر العبيكان Obeikan و



مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم غير مسؤولة عن آراء المؤلف وأفكاره، وتعبر الآراء الواردة في هذا الكتاب عن وجهة نظر المؤلف وليس بالضرورة عن رأي المؤسسة.

امتياز التوزيع شركة مكتبة 

المملكة العربية السعودية – العليا – تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة
هاتف 4160018 – 4654424 فاكس 4650129 ص. ب 62807 الرمز 11595

توطئة

سلسلة الكتب

دليل الأفكار العملية

تعتمـد هذه السلسلة من الكتـب على المعرفة العمليـة التي أنتجها مركـز القيـادة الإبداعيـة خـلال أكـثر مـن ثلاثـين سنة مـن البحث والأنشطـة التعليمية التي جرت بالمشاركة مع مئات الآلاف من المديرين والتنفيذيـين. لقد اختلفت شراكة هذه المعرفة عن مثيلاتها في الأقسام الجامعيـة أو الهيئات المهنيـة أو المكاتب الاستشاريـة. والمركز ليس هو مجـرد مجموعة مـن الأفـراد المتمرسين (ذوي الخـبرة)، على الرغم مـن أن مؤهلات كوادره تُعد متميزة جداً، وإنمـا يمكن النظر إليه على أنه مجتمـع يشترك أعضاؤه بمجموعة من المبـادئ، ويعملون معاً لفهم وإيجاد الاستجابة للتحديات القيادية والتنظيمية.

تهدف هــذه السلسلة إلى إمداد المديريـن بنصائح خاصة بكيفية إكمـال مهمة تنمويَّة، وهي أول تحدٍّ مـن التحديات التي تواجه القيادة، وهي في سبيلها لتحقيق ذلك.

تحمل هذه السلسلة مهمة المركز التي تهدف إلى تقدم فهم وتنمية وممارسة القيادة لنفع جميع أفراد المجتمع. نحن نعتقد أنك سوف تجد أن هــذه السلسلـة - «دليل الأفكار العملية»، إضافـة مهمة جداً لوسائل وأدوات القيادة.



مُحْتَوَيَاتُ الكِتَابْ

الموضوع الصفحة



خلاصة تنفيذية

إن كل المديرين تقريبًا يعتبرون خبرات الوظيفة والدروس المستمدة منها أمرًا جوهريًا لتطورهم بوصفهم قيادات. لكن ليس كل أولئك المديرين ينجحون في تعلم تلك الدروس. وترتبط صعوبة ذلك غالبًا باعتماد المدير الشديد على أسلوب واحد يفضله للتعلم. وربما يكون ذلك الأسلوب غير مناسب لاستيعاب الدروس المستفادة من خبرة وظيفة معينة. وبزيادة عدد أساليب التعلم والتحول إلى متعلمين متعددي المهارات، يمكن للمديرين أن يصبحوا في وضع أفضل للاستفادة من الدروس التي تتيحها الخبرات الوظيفية والإسهام في تطوير قيادتهم.



مقدمة

لأن التعلم من خبرات الوظيفة أمر جوهري لتطورك بوصفك مديراً، عليك أن تدرك ثلاثة مبادئ للتعلم الإداري:

- أفضل طريقة تتعلم بها، والأرجح أنها الطريقة الوحيدة للتعلم، هي الخبرات التي تحمل تحدياً. فبعض المديرين الذين يزعجهم أي موقف لا يسيطرون فيه سيطرة كاملة يتجنبون التحديات على الفور، وبذلك يفقدون حتى فرصة التعلم.
- أفضل طريقة تتعلم بها عند مواجهة أي تحديات أن تستخدم مجموعة سلوكيات متنوعة أو أساليب التعلم. فعلى الرغم من أن بعض المديرين يرغبون تمامًا في المرور بخبرات تتسم بالتحدي، فإنهم لا يستخدمون سوى أساليب المحاولة والخطأ المريحة، ومن ثم يحجّمون إلى حد بعيد قدرتهم على التعلم من هذه الخبرات.
- أفضل طريقة تتعلم بها أن يكون لديك إستراتيجية للتنسيق بين ما ترغب في تعلمه والتحديات التي يتوقع أن تعلمك تلك الدروس والأساليب التي تيسر التعلم.

إن زيادة عدد أساليب التعلم التي تستخدمها - أي أن تصبح متعلماً متعدد المهارات - هي مهمة تنموية أساسية. وسيساعدك هذا الدليل على تحقيق ذلك، وبذلك يضعك في موقع يتيح لك وضع إستراتيجية تعلم ستسهم في تطورك الإداري المستمر.

أربع مجموعات لأساليب التعلم

هناك أربع مجموعات لأساليب التعلم يمكن للمديرين استخدامها عند مواجهة خبرة تتسم بالتحدي: العاطفة والفعل والتفكير والتواصل مع الآخرين.

أساليب العاطفة

إن الأفراد الذين يستخدمون أساليب العاطفة لديهم القدرة على التعلم؛ لأن بوسعهم التحكم في مشاعر القلق والشك التي تصاحب تولي مسؤولية تحديات جديدة. كما أن بإمكانهم الإقرار بتأثير مشاعرهم على ما يفعلونه؛ إذ إن ثقتهم في أحاسيسهم الباطنة تدلهم على ذلك. وهم يواجهون أنفسهم حين يقرون بأن قلقهم يجعلهم يتجنبون التحديات.

مثال على الاستخدام الفاعل لأساليب العاطفة: إن براد «آلان»، وهو مدير موارد بشرية، في منتصف شهره السادس في إدارة عملية تسريح على نطاق واسع لعمال الشركة. وكان يمر بحالات شعورية متباينة لأن ذلك بالنسبة له، وللعمال المسرّحين على حد سواء، مشروع مؤلم في إدارته. وكانت تلك هي المرة الأولى التي يتولى فيها الإشراف على تسريح واسع النطاق بهذه الصورة. وقد أصابه الذعر في البداية خشية ألا يتمكن من التعامل مع هذه المشكلة، وبدت المهمة شنيعة بالنسبة له. لكن كانت لدى براد دائمًا القدرة على تقبل مشاعره، وبمجرد أن أقر بقلقه، استطاع قبول المهمة، وبدأ يتخذ خطوات صغيرة لتزيد ثقته. فابتكر خيارات إعادة تسكين للموظفين المسرحين، وتكفل بدفع استحقاقاتهم الطبية مدة ستة أشهر بعد مغادرتهم الشركة. وقد تعلم من هذه الإجراءات أهمية معاملة

العمال المستغنى عنهم معاملة لائقة. كان يشعر بألمه الشخصي الشديد وألم العاملين معه لاضطراره إلى أن يكون سببًا في تدمير حياة الناس على هذا النحو. وقد استغرق الأمر وقتًا، لكن ما إن واجه براد هذه المشاعر حتى بدأ في عقد اجتماعات أسبوعية للعاملين للتنفيس عن المشاعر السائدة المشحونة إلى حد بعيد. وقد ساعده ذلك على تعلم أهمية التواصل وقت الأزمات.

مثال لموقف تحتاج فيه لاستخدام أساليب العاطفة: تعمل نيكول مديرةً في المستوى المتوسط، وقد تخطتها الترقية مؤخرًا؛ وقيل لها: إن ذلك بسبب أنها تفتقر إلى (الحضور). وهي تعرف أن هذا معناه أنها لا تظهر بوضوح بالنسبة لصناع القرار في مستوى الإدارة العليا، لأنها تتجنب الظهور حين يكون عليها عرض أمر من الأمور. وفي الواقع كانت نيكول كلما جاء حدث يستدعي التحدث أمام الجمهور تتجنبه. ولكي تحصل على ترقيتها المنشودة يتحتم عليها أن تستخدم أساليب العاطفة. وسيكون عليها أن تقر بخوفها من التحدث أمام الناس، وتتغلب عليه حتى يتسنى لها البحث عن فرص لممارسة ذلك، وتلقي التغذية المرتدة التي تحتاج إليها لكي تتعلم هذه المهارة.

أساليب الفعل

يتعلم الأفراد الذين يستخدمون أساليب الفعل عن طريق العمل، فهم يواجهون التحدي بالعمل والممارسة وبالسرعة المناسبة، ويجدون حلاً أثناء العمل.

مثال على الاستخدام الفاعل لأساليب الفعل: «دوريس» مهندسة تصنيع، انتدبتها الإدارة للإشراف على موقع صناعي بعيد ينتج سخانات المياه. وكانت المشكلة الكبرى هي أن هذا المصنع لا يفي بحصته الإنتاجية، واقترن ذلك بانخفاض الروح المعنوية لأطقم العاملين في قسم الإنتاج، وتدهور نوعية المنتج، كما كانت هناك إشاعات عن إغلاق المصنع. كان أول

شــيء تفعله دوريس هو النزول إلى أرضـ المصنع، وأن تلاحظ عن كثب ما يحـدث في يوم التصنيع الفعلـي. تتعلم دوريس بالعمـل، وسرعان ما تدرك أن الحصصـ اليوميـة، بعد معرفة الخامـات المستخدمة والأيـدي العاملة المستعـدة للعمل، لا تتفـق مع واقع الأمر، فتتصــرف بسرعة. تدرك دوريس أن القطعـة الأساسية التـي تعمل على زيادة السرعـة في الآلة في الخطوات الأخيرة من عملية تصنيع سخانات المياه لا تستخدم بسبب قرار قديم يتعلق بعجـز في الميزانية، فأوصت على الفور بطلب هذه القطعة، التي تتكلف عدة ملايـين من الدولارات، في الحال. وتتخطـى الإدارة الداخلية وتقنع موظفي الإدارة العامــة بأن شراء قطعة الغيــار تلك ضروري. وفي غضون ستة أشهر يتم تركيب الآلة وتشغيلها. وبسبب أسلوبها الذي وجهه العمل، تعلمت دوريس أن المخاطرة قد تكون ضرورية أحيانًا.

مثـال لموقـف تحتاج فيـه لاستخـدام أساليـب الفعل: ترقــى «سيرج» منــذ عهد قريب إلى منصب في فريــق الإدارة العليا. وقد جاء من مجموعة العاملـين في التخطيـط الإستراتيجـي، حيث برع في العمــل بسبب اهتمامه الشديـد بالتفاصيــل؛ إذ لم يسلم تقريرًا قط، كما لم يقم بعرض مطلقًا، ما لم يكن على يقين من أنه قد استنفد كل المصادر للوصول إلى حقيقة الأمر. والآن، بوصفــه أحــد أعضــاء فريــق الإدارة العليا، صارت لديــه مسؤوليات إداريــة أكــبر، وصــار كل شيء يتحــرك على نحو أســرع كثـيرًا. وقد فاتت ســيرج بعض المواعيد النهائية، ويلاحظ أن الناس يبدؤون في رفع حواجبهم اندهاشــاً حين يشير إلى أن المجموعة تحتــاج إلى كم أكبر من البيانات قبل أن تمضي قدمًا. وحتى ينجح سيرج في هذا المستوى الأعلى للإدارة، سيكون عليــه استخدام أساليب الفعل، وسيكـون عليه أن يتعلم بسرعة شديدة، وأن يستخــدم أفضل أحكامه حول كيفية تسيير العمل، فــإن ثمن فوات المواعيد

النهائيــة أغلى كثيرًا بالنسبــة لتكلفة أنشطة جمع البيانات بدقة متناهية في وقت سابق.

أساليب التفكير

إن الأفراد الذين يتعلمون عن طريق أساليب التفكير يصنعون الأشياء بأنفسهــم، ويستدعــون الماضــي ليتذكــروا مواقــف مشابهــة أو متناقضة. ويتخيلــون المستقبــل، ويستعرضــون في أذهانهــم احتمالات «مــاذا لو..»..، ويجمعون المعلومات من الكتب والتقارير لذلك فهم يعرفون الحقائق.

مثال على الاستخدام الفاعل لأساليب التفكير: يعمل «روبرت» مديرًا للحسابات في شركة إعلانات متوسطة الحجم. وقد كلفته الشركة ببدء حملة دعائية جديدة عن كريم للبشرة يدّعى أنه يفوق أثره في الحفاظ على صحة بشــرة النســاء كل المنتجات السابقة. كان لا بــد أن يجمع الوصف الصحيح للمنتــج من خبراء الطــب، ويقوم بمسح للسوق لتحديــد المستهلك المحتمل، وينظــم مجموعة العمل معه علــى مهام إنتاج مجموعــة مركزة وجذابة من المــواد الدعائيــة، وأن يحصل من التنفيذيين على المــال اللازم لدعم بعض نفقــات المخاطــرة. لم يكن قد سبق له إدارة مشــروع بهذه الأهمية من قبل، وكان عليــه الانتهاء منه في غضون عام واحد. وبالطبع، كان أول شيء يفعله روبــرت هو حلم يقظة: «كيف سيكون شكل العبــوة داخل تيار نص إبداعي؟ مــاذا لو جربت تلــك التركيبة مــن مصممي الجرافيك وكتّــاب النصوص، ليعملــوا على التــوازي بدلاً من وضــع النص أولاً ومن بعــده التصميم. فقد نجــح هذا الأمر في ذلك المشــروع الخاص بالعطر؟ ماذا لدى المكتبة وشبكة الإنترنــت ليزوداني بأكبر قــدر ممكن من الخبرة السابقة في إنتاج كريمات البشــرة؟» ويقوم روبــرت بأبحاثه الداخلية والخارجيــة. وبرغم أن تفكيره

وعمليــة جمــع المعلومات قد جعــلا بعض النــاســ ينتظرون، فإنــه خرج من العمليــة مستعدًا لبدء اكتساب التأييــد الداخلي والتنسيق الخارجي بصورة واعية. وقد تعلم روبرت أهمية أداء ما يوكل إليه من عمل.

مثـال لموقف تحتاج فيه لاستخدام أساليب التفكير: «ماريسا» مديرة إنتــاج في شركــة تصنيــع، تحــب أن تشعر بالثقــة في أعمالها، لذلــك فإنها حــين تواجــه تحديًا جديــدًا، تســأل الآخرين المشــورة والدعــم؛ وبعد ذلك تحــاول استخدام نصيحــة كل شخص، حتى ولو كانــت النصائح متناقضة فيمــا بينها. وفي نهايــة الأمر فإنها بدلاً من أن تشعــر بالثقة والدعم، تشعر بالارتباك والخطر. وبدأت تشتهر بأنها عاجزة عن التصرف بمفردها وعن التفكــير بوضوح. ولكي تكــون ماريسا متعلمة فاعلة، يجــب عليها استخدام أساليب التفكير. ولا بد لها من أن تكون قادرة على فهم خبراتها التي تتسم بالتحدي فهمًا تامًا، وذلك باستدعاء خيالها. وينبغي أن تمتلك القدرة على دمج مصادر البيانات المتعددة وتطبيقها بصورة مترابطة منطقيًا.

أساليب التواصل مع الآخرين

إن الأفــراد الذين يتعلمون بالتواصل مــع الآخرين يحبون طلب المشورة، ويبحثــون عن الأمثلة والدعــم، أو يطلبون إرشادات مــن أناس واجهوا تحديًا مماثــلاً لمــا يواجهونــه، أو يتعلمون كيفية عمــل شيء ما عن طريــق مشاهدة شخص آخر يفعله. وقد يلتحقون بدورة رسمية أو برنامج مرتبط بموقفهم.

مثـال لاستخـدام فاعـل لأساليـب التواصل مع الآخريـن: تم اختيار «لي» مؤخــرًا نائبًــا للرئيس لشــؤون العمليات في شركــة لتصميم الطائرات وتصنيعهــا، بخــبرة فنية لا شــك فيها قائمة على سنــوات طويلة قضاها في

القـوات الجوية، وعلى سجـل راسخ ـ في اختبار المنتجـات الجديدة للشركة. وكانـت الإدارة تعتـبر «لي» مهيأً تمامًا للعمـل الفني رفيع المسـتوى، المتعلق بعمليـات الجـودة الخاصة بأجـزاء الطائرة. وحـين يكون المـرء جزءًا من الإدارة فـإن ذلـك يعني انخراطـه في أنشطة غير معتادة، مثـل اجتماعات الميزانية، والتخطيط لمبنى جديـد، ووضع إستراتيجية مشتركة، ومناسبات اجتماعيـة مع فريـق الإدارة في المستوى الأعلى. وحـين يجد «لي» نفسه وقد فرض عليـه ممارسة هـذا الدور بالـغ الضخامـة، ويخشى فقـدان قدرته الفنية، يسأل «كيربي» وهو صديق مخلص مر بنقلة مماثلة، عما يتوقع، وفي الوقـت نفسه يبدأ لي ملاحظة «كاسي»، وهـي مديرة ناجحة نجاحًا باهرًا، لم تدع الواجبات الإدارية تنسيها جو العمل الفني المباشر. وتساعده الدروس التي تعلمها من الكلام مع «كيربي» ومن ملاحظة كاسي، بالإضافة إلى بعض التدريبـات الأساسية على تنمية المهـارات القيادية، في التغلب على مخاوفه والشعور بالراحة في الدور الجديد.

مثال لموقف تحتاج فيه لاستخدام أساليب التواصل مع الآخرين: تم اختيار «جرانت» نائبًا للرئيس مؤخرًا. وكان يشتهر في مؤسسته بقدرته على حـل المشكلات؛ إذ كان يدخل في الموقف ويقيّمه ويتصرف. وكان في منصبه الجديد هذا مسؤولاً عن مبادرة تغيير مؤسسي كبرى، وكان ضرورياً أن يفهم النـاس سبب إحلال منظومـة جديدة من المسؤوليات محـل القديمة. ولكي يتعلـم الطريقة المثلى لعمل هذا، عليـه أن يصغي لمخاوف الناس وهمومهم، ثـم يشرح بصبر معنى المنظومة الجديدة في طريقة أداء الأعمال. كان على «جرانت» تحديد عدد قليل من المديرين ممن لديهم مهارات استماع فائقة، واستخدامهم نماذج للدور. كما كان عليه إيجاد زميل يقدم له تغذية مرتدة صادقة إذا بدأ باللجوء إلى أسلوبه القديم: «افهم الموقف ثم تحرك».

إيجاد الخط الأساسي

يستخدم معظم المديرين واحدة أو اثنتين فقط من مجموعات أساليب التعلم هذه. فدعنا نكتشف الأساليب التي تستخدمها أنت؛ فسيساعدك هذا على إدراك الأساليب التي تحتاج إلى إضافتها لكي تزيد مهارتك كمتعلم.

ما أساليب التعلم المفضلة لديك؟

فيمـا يأتي قائمة بعبارات تمثل الأساليـب في أربع مجموعات للسلوك. اقرأهـا بعناية وحدّد العبـارات التي تستعملها في معظـم الأحيان، وستكون المجموعة التي حددت فيها أكبر عدد من العبارات هي مجموعتك الأساسية، وضع في اعتبارك أيضًا مجموعتك الثانوية.

أساليب العواطف

حين أواجه موقفًا يتسم بالتحدي

- أفكر جيدًا فيما أشعر به.
- أواجه نفسي عندما أتجنب تحديات العمل.
- أفكر جيدًا فيما قد يشعر به الآخرون.
- أثق في إحساسي بما ينبغي عمله.
- أقر بتأثير عواطفي على ما أقرر عمله.

أساليب العمل

حين أواجه موقفًا يتسم بالتحدي

- أحله بطريقة المحاولة والخطأ.

- أسمح لخبرتي بأن توجهني.
- أغرق نفسي في الموقف لكي أحله بسرعة.
- لا أسمح لنقص المعلومات أو البيانات بأن يمنعني من التحرك.
- ألزم نفسي باتخاذ إجراء ما.

أساليب التفكير

حين أواجه موقفًا يتسم بالتحدي

- أطّلع بانتظام على مقالات المجلات أو الكتب أو الإنترنت؛ لأكتسب المعرفة أو المعلومات.
- أسأل نفسي «إلى أي حد يشبه هذا أشياء أخرى أعرفها؟».
- أتخيل كيف يمكن أن يؤثر استخدام خيارات مختلفة في إنهاء الموضوع.
- أحاول أن أضع إطارًا نظريًا لتصرف الشخص المثالي.
- أحاول أن أتدرب على أفعالي ذهنيًا قبل الدخول في الموقف.

أساليب التواصل مع الآخرين

حين أواجه موقفًا يتسم بالتحدي

- أطلب دائمًا مشورة من حولي.
- أبحث عن نماذج للدور، وأحاول أن أحاكي سلوك هؤلاء الناس.
- أبحث عن شخص يمكنه أن يعطيني تغذية مرتدة عما أفعله.
- أبحث عن دورة أو خبرة تدريبية.
- أبحث عن شخص له خبرة في هذا المجال.

هل حددت مجموعتك الأساسية في أساليب التعلم ومجموعتك الثانوية وأقل المجموعات استخدامًا بالنسبة لك؟ إذًا قم بترتيبها هنا من ١ إلى ٤، بحيث تكون رقم (١) هي الأعلى. وهذه ليست قائمة جامعة لكل الأساليب الممكنة في أي مجموعة، ولكنها يمكن أن تكون كافية لإعطائك فكرة عن كيف تود أن تتعلم. فإذا كانت ثمة أساليب تستخدمها ولم يشر إليها فيما سبق، فقم بتدوينها باختصار، وحدد المجموعة المناسبة لها.

- العاطفة.
- العمل.
- التواصل مع الآخرين.
- التفكير.

مزايا أساليبك المفضلة في التعلم ومشكلاتها

إن كل مجموعات أساليب التعلم لها مزاياها وعيوبها، لذلك فمن الأفضل استخدام أكثر من مجموعة أو اثنتين من أجل تعلم فاعل. وإن الإفراط في استخدام أو إساءة استخدام إحدى المجموعات أو أحد الأساليب يمكن أن يحد من فاعلية المتعلم. والهدف هنا هو أن يصبح المرء متعدد المهارات. لذلك عليك، قبل النظر إلى توصيات معينة عن كيفية تحقيق ذلك، أن تضع في اعتبارك ما حددته بوصفه مجموعة الأساليب المفضلة لديك، وتنتبه إلى سلبياتها وإيجابياتها الواردة فيما يأتي، فسيساعدك ذلك على إدراك أن تقييد نفسك بمجموعة أو اثنتين يمكن أن يقيد عملية تعلمك.

أساليب العاطفة

المزايا: تكون واعيًا بمشاعرك، ومدركًا لمدى تأثير أحاسيسك تجاه النجاح والفشل على أعمالك. كما أنك تراعي مشاعر الآخرين، مما يجعل

تحقيــق النجــاح في العمل أقرب. كذلــك فإنك لا تخشــى أن يشكك أحد في دوافعــك حــين تتجنب أحــد التحديات، كمــا لا تخشى مواجهــة نفسك بما يزعجــك بالفعــل في موقف مــا، وهذا يحميك مــن التراجــع، أو من اتخاذ الإجراء المريح بدلاً من الإجراء المناسب.

الإفراط في الاستخدام أو إساءة الاستخدام: بعض الناس قد ينظرون إليك باعتبارك شخصًا لينًا ضعيفًــا، بسبب حساسيتك العاطفية المفرطة. وقــد تكون مهتمًــا إلى حد بعيد بنظــرة الآخرين إليــك أو إلى كيفية رؤيتك للموقف لدرجة تعجزك عن التحرك عند الحاجة إلى قرار.

أساليب العمل

المزايــا: لن تعجز عن التقــدم في أي عملية أو في جمع البيانات، كما أن فــوات المواعيد النهائية أمر مستبعد. يمكنك أن توصد الباب أمام الضجيج الخارجي، وتفكر بسرعة في الخيارات المطروحة، وتصل إلى قرار، كما أنك تواجه المشكلات بصورة مباشرة لأنك في قلب الأحداث.

الإفــراط في الاستخــدام أو إســاءة الاستخــدام: قــد تعتمد على العمل أكــثر من اللازم، فتتخذ قرارات دون كافــة المعلومات الضرورية، وقد تكرر الخطــأ نفسه، وقد يعتــبرك الناس نافــد الصبر ومبالغــا في الطموح. وقد تفشل لأنك لا تعتبر العواطف جزءًا من المعادلة.

أساليب التفكير

المزايــا: يمكنــك أن تتخيــل نفسك ناجحًــا، ومن ثم تزيــد من احتمال وصولك إلى أهدافك. كذلك لديك القدرة على تحليل المواقف ببراعة، مما يقــدم لك دفعة عندما تحدد الخطــوات التالية. كما إنــك تقدر استعدادك بالمعلومات والحقائق، وتبرع في عقد المقارنات والمقابلات.

الإفـراط في الاستخـدام أو إسـاءة الاستخـدام: قـد تسـوّف، وتجمـع معلومـات أكـثر مـن الـلازم ولا تستخدمهـا. وقد تفقـد فرص التعلم مع الآخريـن، ولا تحظى بفائدة دعم الجماعة. وقد يعتـبرك الآخرون منطويًا أو حتى وقحًا ومتغطرسا.

أساليب التواصل مع الآخرين

المزايـا: إنـك تستفيـد تمـام الاستفـادة من نمـاذج الـدور في محيط عملـك، وذلك بتعلم دروس خبرتهم المهمة. كما أن مهارات الملاحظة لديك ممتـازة، وأنت تستخدمها في التمييز بين السلـوك الإداري الجيد والسلوك غير الناجح. وتتجه للآخرين للحصول على الدعم والتغذية والمشورة، مما يحافظ على صلتك بالمهارات التي ترى المؤسسة أهمية تطويرها.

الإفـراط في الاستخدام أو إسـاءة الاستخدام: قد تمانع في التصرف، كذلـك قـد تفشل في الثقـة بنفسـك وبحكمك وبتفكـيرك. فـإذا بالغت في استخـدام هذه الأساليب، فقـد يشعر الناس أنك تستغلهـم، أو يظنون أنك عاجز وليس لديك القدرة على التغلب على المصاعب والمشكلات بمفردك.

يعطيـك الشـكل الآتي فكـرة جيدة عـن أن الإفـراط في الاعتماد على إحدى مجموعات الأساليب يمكن أن يؤدي إلى سوء استخدامها.

جدول توضيحي للإفراط في استخدام الأساليب أو إساءة استخدامها

	دون العمل	دون التفكير	دون العواطف	دون التواصل مع الآخرين
العمل		قد لا تتوافر لديك المعلومات الضرورية. ولا تستخلص كل الدروس المستفادة من نتائج العمل. وتكرر أعمالاً لم تكن ناجحة في السابق.	تجاهل العواطف أو إنكارها، والانزلاق إلى الاستجابات الاعتيادية.	عدم البدء من حيث انتهى الآخرون. لا يوجد دعم. قد تغضب أو تنزعج.
التفكير	التسويف		وضع أطر عقلانية ومنطقية لتجنب المهمة.	فقدان الدروس التي تعلمها الآخرون ودعمهم. لن تتمتع بميزة وجود آخرين لدفعك وتحدي تفكيرك.

العواطف	الشلل التام	المبالغة في الاستجابة للنواحي العاطفية دون التأثير المهدئ للعقل/ النجاحات السابقة.		عزلة لا ضرورة لها.
التواصل مع الآخرين	المبالغة في الكلام	فقدان المعلومات التي تكمن داخل المصادر المعتادة، أو داخل الفرد نفسه، إساءة استخدام الآخرين لتجنب المهمة.	استغلال الآخرين لتجنب المهمة.	

كيف تصبح متعلمًا متعدد المهارات

لقد حدَّدت ما تفضله من أساليب التعلم، وفكَّرت في مزايا وعيوب كل منها. ومهمتك الآن هي كسر القيود التي قد تكون فرضتها على نفسك كمتعلم، والبدء في توسيع أساليب تعلمك.

اخرج من منطقة راحتك

إن أساليب التعلم التي تستخدمها في العمل اليومي جزء متأصل في سلوكك. وقد تواجه صعوبة حين تحاول الخروج من مجموعة السلوك المفضلة هذه، وتلك الصعوبة يمكن أن تجعلك تعود مسرعًا إلى منطقة راحتك، وسيرسل لك عقلك وإحساسك الباطني إشارات قوية. «ماذا تقصد بطلب المشورة من شخص ما؟ سيظنون أنني غبي». «ماذا تقصد بقولك افعلها الآن! ماذا لو سأل أحدهم سؤالاً لا أعرف إجابته؟»

إذا كان عليك أن تغيّر سلوكًا، وأن تصبح متعلمًا أفضل، فأنت في حاجة إلى السيطرة على قلقك، وإلى تهدئة الأصوات التي تحثك على العودة إلى المعروف والمألوف والمريح والناجح (نجاحًا محدودًا) بالنسبة لك. كما يمكن أن تفيد أساليب التعلم في ذلك. وإليك بعض الإستراتيجيات للتغلب على القلق باستخدام أساليب من كل مجموعة.

اعترف بأنك منزعج، وتفضل عدم مواجهة هذا التحدي. وهذا أسلوب العاطفة. وهناك أسلوب آخر من أساليب العاطفة لمساعدتك على اكتشاف سبب الانزعاج، اعمل لنفسك يوميات: تعلم واكتب فيها أو قم بتمشية تأملية طويلة. اكتشف معنى الفشل أو النقص بالنسبة إليك. قد تكون لديك توقعات غير واقعية لما تحتاج إلى عمله أو ما تحتاج تحقيقه. وقد تتصور أن الناس يحكمون عليك بنفس القسوة التي تحكم بها على نفسك. حدد قيمة ما ترغب في تعلمه، وحدد أكثر شيء تخشاه - أن تبدو أحمق وأنت تتعلم أم ألا تتعلم المهارة على الإطلاق. ومن المحتمل جدًا أن الخوف الذي يجرك للخلف خوف لا أساس له في الواقع.

إن بعض أساليب التفكير التي ستساعدك على الخروج من منطقة الراحة الخاصة بك تشمل أنشطة مثل التدريب الذهني - تصور نفسك تؤدي المهمة كما ينبغي. كوّن صورة ذهنية واضحة عما ترتديه، ومكان وقوفك، وما تقوله؛ فهذا يمحو صور الفشل، ومن المستحيل أن تحمل في ذهنك صور كل من النجاح والفشل في آن واحد. وعندما تبرز الصورة السيئة ضع مكانها على الفور الصورة الإيجابية. لكن أساليب التفكير لن تساعدك على الخروج من منطقة الراحة إذا كنت تستخدمها لأنك لا تحب أن تطلب المشورة أو الدعم من الآخرين.

تشمل أساليب التواصل مع الآخرين للخروج من منطقة الراحة إيجاد أصدقاء أو زملاء تتحدث إليهم؛ إذ يمكن أن يكونوا بمثابة نماذج دور بالنسبة لك، وأن يساعدوك على أداء أفضل لمهمة إيجاد صورة النجاح في ذهنك. كذلك قد يرغبون في أن يوفروا لك مسرح أحداث تمارس فيه السلوكيات الجديدة. ولن يكون أسلوب التواصل مع الآخرين مناسبًا إذا كنت تستخدمه فقط لأن تخشى أن تتحمل المسؤولية وحدك.

إن استخدام أسلوب العمل للخروج من منطقة الراحة قد يجعل هذا التزامًا عامًا بإنجاز المهمة أو مكافأة نفسك على العمل. ولن تكون أساليب العمل مناسبة لو كنت تختارها بسبب أنك لا تستطيع البقاء ساكنًا مع صمت أفكارك.

قم بتوسيع أساليب تعلمك

استخدم القائمة الآتية لتساعدك على البدء في استخدام أساليب أخرى للتعلم. ارجع إلى القائمة التي انتهيت منها من قبل، وابحث عن المجموعة التي كانت أقل استخدامًا بالنسبة لك، ثم خذ مهمة أو اثنتين من تلك المجموعة، يمكنك أن تتعايش معها دون أن تجعلك منزعجًا لدرجة كبيرة.

أساليب العاطفة

- تذكر المرات التي نجحت فيها في تعلم شيء جديد، برغم أنك لم تكن مرتاحًا، ماذا فعلت؟
- تذكر المرات التي فاتتك فيها فرصة تعلم شيء ما، لأنك كنت تشعر بقلق أكثر من اللازم حيال ذلك، ما الذي فاتك تعلمه؟
- انتبه إلى ما تشعر به حين ترى شخصًا آخر يحاول تعلم شيء جديد.
- احتفظ بسجل عندما تباشر مهمة تعلم، ولاحظ إن كانت مشاعرك تتداخل مع عملية تعلمك.

أساليب العمل

- قم بتعليم شخص آخر مهارة ما.
- «اتبع إحساسك الباطني» بدلاً من الاعتماد على آراء الآخرين.
- الزم نفسك بعمل شيء اليوم.
- تَوَلَّ أمر مشروع له موعد نهائي محسوم.

أساليب التواصل مع الآخرين

- أوجد شخصًا يقدم لك تغذية مرتدة في نطاق مشكلة في حياتك.
- اختر نموذجَ دورٍ لمهارة معينة لها عندك قيمة، ولاحظ ذلك الشخص أو قابله شخصيًا.
- قابل آخرين واجهوا مواقف مماثلة.
- اسأل عددا كبيرًا من الأسئلة.
- احضر دورة تدريبية خاصة بمهارة معينة.

- ابحث عن مرشد أو معلم.
- لا تفترض أن أفكارك هي الأفضل - خذ معلومات من الآخرين.
- أصغِ للآخرين.

أساليب التفكير

- ابحث عن نماذج في مواقف مشابهة. اسأل نفسك: «أين واجهت هذا من قبل؟»
- احتفظ بسجل تعلم لتتابع تقدمك في مهارة جديدة.
- ضع تصورًا لما سيكون عليه الموقف في المستقبل.
- استعن بكتاب أو بشريط فيديو أو بمقال في مجلة أو بالإنترنت لإيجاد إجابات و معلومات عن مشكلة معينة.
- درّب نفسك ذهنيًا على أفعالك قبل أي موقف جديد.
- اسأل نفسك: «ما الدروس التي تعلمتها هذا الأسبوع؟» ثم قم بتدوينها.



خاتمة: وضع إستراتيجية تعلم

عندما تعتاد المجموعات الأربع لأساليب التعلم التي يشيع استخدامها بين المديرين، وتحدد المجموعات التي تفضلها، وتلك التي تتجنبها، وتبذل جهدًا واعيًا في استخدام الأساليب غير المفضلة ستزيد من تنوع مهاراتك كمتعلم. وسيسهم هذا في أدائك كمدير.

سيؤهلك ذلك أيضًا لمهمة تنموية أخرى مهمة ألا وهي وضع إستراتيجية تعلم. فإستراتيجية التعلم تنسق جهودك لتصبح متعلمًا متعدد المهارات مع أهدافك التنموية. ولكي تضع هذه الإستراتيجية يجب عليك أن: (١) تحدد ما تريد أن تتعلمه (والذي يمكن تحديده بالنظر إلى أمور مثل التغذية المرتدة التي تتوفر عن طريق تقييم الأداء أو أداة قياس مدرجة بـ٣٦٠ درجة). (٢) اختر خبرات تتسم بالتحدي لتعلمك ما تود تعلمه (يمكن أن تجد في المطبوعات المختلفة معلومات عن الدروس التي علمتها الخبرات الإدارية على نحو نموذجي، وانظر على سبيل المثال كتاب «دروس الخبرة» (ماكول وآخرون) في قائمة القراءات المقترحة في نهاية هذا الكتيب). (٣) ارسم خريطة لسلسلة متعاقبة من أساليب التعلم المطلوبة لمواجهة كل تحدٍّ.

ستضمن لك هذه الإستراتيجية أن تستمر في تنمية مهاراتك المتنوعة؛ لأنها ستتطلب منك استخدام أساليب إضافية، على الرغم من أنك ستستخدم بالفعل أساليب عديدة اقتضتها السلسلة المتتابعة. كما أنها ستضمن أيضًا أن يكون لديك ما نعتبره في مركز القيادة الإبداعية عنصرًا حاسمًا في التنمية الإدارية – تيار متجدد دائم من الخبرات التي تتسم بالتحدي.

قراءات مقترحة

Bunker, K. A., & Webb, A. D. (1992). *Learning how to learn from experience: Impact of stress and coping.* Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Dixon, N. (1994). *The organizational learning cycle: How we can learn collectively.* London: McGraw-Hill.

Gibbons, M. (1990). A working model of the learning-how-to-learn process. In R. M. Smith and Associates, *Learning to learn across the life span.* San Francisco: Jossey-Bass.

Kolb, D. (1984). *Experiential learning.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

McCall, M. W., Jr., Lombardo, M. M., & Morrison, A. M. (1988). *The lessons of experience: How successful executives develop on the job.* Lexington, MA: Lexington Books.

McCauley, C. D., Ruderman, M., Ohlott, P., & Morrow, J. (1994). Assessing the developmental components of managerial jobs. *Journal of Applied Psychology, 79*(4), 544–560.

Mezirow, J. (1991). *Transformative dimensions of adult learning.* San Francisco: Jossey-Bass.



خلفية

صاغ هـذا الدليل فرضيتين: الأولى هي أن الأفـراد الذين يستخدمون أساليب أكثر تنوعاً سيصبحون متعلمين أفضل. وقد وجدت ماكسيان دالتون وسيلفيا سويجارت أن الأفراد الذين يذكرون أنهم يستخدمون كل الأساليب أكـثر من المعتاد، يرجح أيضًا أنهم أكثر مـن يذكرون انخراطهم في مواقف تتسم بالتحدي والبحث عن تغذية مرتدة واستخدامها. أما الفرضية الثانية فهي أن الأفراد الأفضل كمتعلمين سيصبحون مديرين أفضل. ولا تزال هذه الفرضيـة قيد البحث، وهناك دليل نوعي مسهب يدعمها، على سبيل المثال، العمـل الذي قام به ماكول ولومبـاردو وموريسون والذي أثمـر كتابًا عنوانه «دروس الخبرة» (Lexington Books 1988).

وتجسـد هـذه الأساليب نفسها أعمال عدد من منظـري عملية التعلم، علـى سبيل المثال، «تعلـم العمل» (ريج ريفانز) «التدريـب المعرفي» (دونالد ميتشنبـاوم)، «التعلـم الاجتماعي والتعلم مـن الخبرة المباشـرة» (ألبرتو باندروا). أما ما يتعلق بأساليب العاطفة فتم الاطلاع عليها من خلال العمل الذي قامت به «كارين هورني» بأسلوب التحليل الحديث.

Bandura, A. (1977). *Social learning theory.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
Horney, K. (1970). *Neurosis and human growth.* New York: Norton.
Meichenbaum, D. (1977). *Cognitive behavior modification.* New York: Plenum.
Revans, R. W. (1980). *Action learning.* London: Blond and Briggs.

ويأتـي مـا ورد عن تعلـم مهـارات الإدارة مـن التكليفات التـي تتسم بالتحـدي من بحث أجـراه «سيندي ماكـولي» و«ماريان رودرمـان» و «باتي أوهلـوت» و«جين مورو» في مركـز القيادة الإبداعية. أمـا العمل الذي تناول أهميـة التعلم بأساليـب متنوعة وأهميـة الانتباه لكيفية التعلـم فقد أجراه لأول مـرة «مايـكل لومباردو» و «كيري بانكر» و «آمـي ويب» في مركز القيادة الإبداعية.

وقد استخدمت بعض التدريبات في برنامج تنمية القيادة (LDP) في مركز القيادة الإبداعية، وقام بإعدادها مدربون في هذه البرامج.



موجز النقاط الأساسية

إن الدروس المستفادة من خبرات الوظيفة عنصر أساسي في تنمية القيادة لدى المدير، لكنك إذا اعتمدت أكثر من اللازم على أسلوب التعلم المفضل لديك، فربما تضعف قدرتك على التعلم من خبراتك في العمل.

وهناك أربع مجموعات لأساليب التعلم يمكنك استخدامها: أساليب العواطف والعمل والتفكير والتواصل مع الآخرين. وإن الأفراد الذين يستخدمون أساليب «العواطف» لديهم القدرة على السيطرة على مشاعر القلق والشك التي تقترن بمواجهة تحديات جديدة، وهم لا يخشون الشك في دوافعهم عند تجنب مشكلة ما. مع ذلك، يمكن أن يهتم هؤلاء الأفراد بنظرة الآخرين إليهم لدرجة أنهم يتجمدون عند الحاجة إلى قرار.

أما الأفراد الذين يستخدمون «أساليب العمل» فيتعلمون بالعمل، وهم يواجهون التحدي بثبات، ويحفرون بأيديهم، ويجدون حلاً أثناء تقدمهم. لكن اعتمادهم على العمل، واتخاذهم قرارات سريعة يعني: أنهم يمكن أن يتصرفوا دون كافة المعلومات الضرورية.

إن الأفراد الذين يتعلمون بأساليب «التفكير» يعملون بنجاح بمفردهم. وهم يستعيدون الماضي ليتذكروا مواقف مشابهة أو متناقضة. كما يمكنهم تحليل المواقف بمهارة، لكنهم قد ينكبون على جمع معلومات لا حصر لها ولا يستخدمونها. وربما يرى الآخرون أن هؤلاء المديرين يتعاملون بفتور وتعالٍ.

أما المديرون الذين يتعلمون بأساليب «التواصل مع الآخرين» فيطلبون المشورة أو الأمثلة أو الدعم أو الإرشادات من أناس واجهوا تحديًا مماثلاً. أو يتعلمون كيف يؤدون عملاً ما عن طريق مشاهدة شخص آخر يؤديه. لكن

الاعتمـاد المبالغ فيه على الآخرين يمكـن أن يجعل هؤلاء المديرين يرفضون التصـرف، وقد لا يثقون في حكمهم الشخصي ويعتبرهم الآخرون عاجزين وغير قادرين على التغلب على المصاعب.

ويمكنـك أن تنمـي مهاراتك القياديـة باستخـدام مجموعة متنوعة مـن أساليب التعلم. وإن أفضـل طريقة للتعلم أن يكـون لديك إستراتيجية للتنسيق بـين ما تود تعلمه، والتحديات التي يحتمل أن تعلمك تلك الدروس، والأساليب التي تيسر التعلم.



سلسلة المدير الممارس

كيف تنمّي حدسك

دليلك إلى الممارسات التأملية

تالولا كارترايت

نقلته إلى العربية

د. نشوى ماهر كرم الله

دليل الأفكار المهنية



مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم
MOHAMMED BIN RASHID
AL MAKTOUM FOUNDATION

العبيكان
Obeikan

دليل الأفكار العملية

كيف تنمّي حدسك؟

دليلك إلى الممارسات التأملية

دليل الأفكار العملية

كيف تنمّي حدسك؟

دليلك إلى الممارسات التأملية

تأليف

تالولا كارترايت

نقلته إلى العربية

د. نشوى ماهر كرم الله

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم
MOHAMMED BIN RASHID
AL MAKTOUM FOUNDATION

العبيكان
Obeikan

Original Title
AN IDEAS INTO ACTION GUIDEBOOK
Developing your Intuition
A Guide to Reflective Practice
Talula Cartwright

ISBN 1-882197-83-6

Published by: Center for Creative Leadership. Post Office Box 26300. Greensboro. North Carolina 27438-6300. (U.S.A.)

ISBN

الناشر العبيكان Obeikan للنشر

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة الموسى للمكاتب
هاتف 2937574 - 2937581 فاكس: 2937588 ص. ب: 67622 الرمز: 11517

الطبعة العربية الأولى 1430هـ - 2009م

ⓒ مكتبة العبيكان، 1430هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

صدرت هذه الطبعة باتفاقية نشر خاصة بين الناشر العبيكان Obeikan و 

امتياز التوزيع شركة مكتبة 

المملكة العربية السعودية - العليا - تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة
هاتف 4160018 - 4654424 فاكس 4650129 ص. ب 62807 الرمز 11595

توطئة

سلسلة الكتب

دليل الأفكار العملية

تعتمد هذه السلسلة من الكتب على المعرفة العلمية التي أنتجها مركز القيادة الإبداعية خلال أكثر من ثلاثين سنة من البحث والأنشطة التعليمية التي جرت بالمشاركة مع مئات الآلاف من المديرين والتنفيذيين. لقد اختلفت شراكة هذه المعرفة عن مثيلاتها في الأقسام الجامعية أو الهيئات المهنية أو المكاتب الاستشارية. والمركز ليس هو مجرد مجموعة من الأفراد المتمرسين (ذوي الخبرة)، على الرغم من أن مؤهلات كوادره تُعد متميزة جداً، وإنما يمكن النظر إليه على أنه مجتمع يشترك أعضاؤه بمجموعةٍ من المبادئ، ويعملون معاً لفهم وإيجاد الاستجابة للتحديات القيادية والتنظيمية.

تهدف هذه السلسلة إلى إمداد المديرين بنصائح خاصة بكيفية إكمال مهمة تنمويَّة، وهي أول تحدٍّ من التحديات التي تواجه القيادة، وهي في سبيلها لتحقيق ذلك.

تحمل هذه السلسلة مهمة المركز التي تهدف إلى تقدم فهم وتنمية وممارسة القيادة لنفع جميع أفراد المجتمع. نحن نعتقد أنك سوف تجد أن هذه السلسلة - «دليل الأفكار العملية»، إضافة مهمة جداً لوسائل وأدوات القيادة.



مُحتويات الكتاب

الموضوع | الصفحة



خلاصة تنفيذية

يضطر القادة دائمًا إلى اتخاذ قرارات دون توافر معلومات كاملة، ويتوقع أن تكون تلك القرارات سليمة وفي الوقت المناسب. وإن استخدام الأساليب التأملية يمكن أن يساعدك على تعلم الاعتماد على حدسك، ليعينك على اتخاذ قرارات سليمة بسرعة. وقد تبدو الممارسات التأملية مضيعة للوقت في البداية، لكن الوقت الذي تنفقه على الغاية الأساسية يستحق الاستثمار بحق، وسيُعود عليك ذلك إليك في كل من توقيت القرارات التي تتخذها وسلامتها.





الحدس والتأمل

في عالم الأعمال، كثيرًا ما يجد القادة أنفسهم في موقف يضطرون فيه لاتخاذ قرارات دون توافر معلومات كاملة، ويتوقع منهم اتخاذ قرارات ليست صائبة فحسب؛ وإنما في التوقيت المناسب أيضًا. ولا يمكن أن تنتظر دائمًا الاختيارات الإستراتيجية والتكتيكية، لذلك يتعلم القادة الاعتماد على حدسهم، كما يعتمدون على وحي اللحظة للوصول إلى قرارات سريعة مع الحد الأدنى من المعلومات. ودون الثقة بالنفس التي تجعلهم يثقون بحدسهم، قد يقوم المديرون الأقل كفاءة بالتحليل لمدة أطول من اللازم، أو ينتقدون قراراتهم بعد صدورها، أو يغيرون المسار في منتصف المسافة.

كقاعدة عامة، يقدر الغربيون القدرة على اتخاذ قرارات سريعة، ولا يؤمنون بنفس القدر بالعمليات المدروسة المتأنية والتأملية. ولكن ثمة مفارقة في ذلك الرأي، فإن عملية التأني والتأمل على نحو مدروس وواعٍ تساعدنا بحق في

وحيد على القمة

من المفارقات أنه كلما كان مستوى المدير رفيعًا في المؤسسة، وكلما كانت القرارات أشد تعقيدًا وحسمًا، كان للحدس ضرورة وفائدة أكبر. وعلى رأس المؤسسة يمكن أن يجد القادة أنفسهم بمعزل عن قنوات المعلومات، في حين أنهم في الوقت نفسه يواجهون مشكلات معقدة. ومن خلال عمل مركز القيادة الإبداعية مع الآلاف من كبار الموظفين، اكتسب خبرة بان القادة على قمة المؤسسة يفضلون استخدام حدسهم أكثر من القادة في المستويات الأدنى.

بناء ثقتنا في استخدام الحدس – وأن نثق في الشعور الباطني الذي يمكّننا من اتخاذ قرارات سريعة لديها فرصة جيدة في أن تكون قرارات صائبة.

غالبًا ما يشك القادة في حدسهم، ويتساءلون عما كانوا يستخدمونه بدرجة كافية، وعما كانوا يثقون به، وعما كان لديهم حدس من الأساس. فالحقيقة أنهم، يكافؤون دائمًا على مهاراتهم التحليلية وأساليبهم المنطقية، ولكن هناك أدوات وأساليب متاحة لمساعدة المديرين على إدراك أن لديهم طرقًا بديلة للتفكير في المشكلات.

ربما تكون بعض هذه الأساليب التأملية غريبة عليك، مما قد يسبب صعوبة في ممارستها، وتبنيها في النهاية. ويتوقع أن يكون هناك قدر من التشكك، لكن المقاومة الإرادية للطرق البديلة لحل المشكلات (مثل تلك المشروحة في هذا الكتيب) لا نفع منها، بل إنها تقلل من موارد الإبداع اللازمة للابتكار، وسرعة التصرف. ويمكن للمديرين الذين يتسمون بعقلية متفتحة تجاه استخدام هذه الممارسات التأملية تعزيز ثقتهم في تفكيرهم الحدسي. ويمكنهم أن يتعلموا الثقة في قدراتهم الطبيعية في المواقف الحاسمة التي تتطلب قرارات سريعة، وعند وجود مشكلات معقدة تستعصى على الحلول البسيطة.

جمع كل الأمور معًا

إن الممارسات التأملية هي ما يمكن أن تطلق عليها أنشطة المخ بأكمله. وهي تختلف عن الممارسات التحليلية في أنها تؤدي إلى تنمية الحدس لدى المرء وتساعد عليه. فالأنشطة التحليلية هي ما كان يطلق عليها ذات يوم أنشطة الفص الأيسر في المخ، (لأن التصوير بالرنين المغناطيسي تحدى افتراض أن هذا النوع من التفكير له مكان محدد في المخ، وهو ما يشار

إليه في بعض الأحيان بالتفكير بالفص الأيسر للمخ (L- mode)*. وعندما لا يثق المديرون في حدسهم، يكون ذلك بصفة عامة بسبب أن أسلوبهم التحليلي أي الذي يتخذ L-mode يرفض الحدس. ولأنهم ليس بوسعهم توضيحه أو لمسه أو عده أو تسميته، فإنهم لا يدركونه - ولذلك لا يعتقدون أن بإمكانهم الاعتماد عليه. والممارسات التأملية محاولات مدروسة للوصول إلى التفكير بطريقة R-mode (وكانت تسمى في السابق التفكير بالفص الأيمن للمخ). ويرتبط التفكير بالفص الأيمن للمخ بالاستجابات اللاعقلانية مثل المجاز والصور. وتقوم الممارسات التأملية بالجمع بين طريقتي التفكير، فهي توفر الوصول إلى المعلومات والحقائق والقيم والخبرات والأحاسيس الباطنية والتحليل والتقييم والحدس والرؤى المختلفة والمشاعر، وذلك الجمع وهذا السبيل يجعلان التأمل نشاطًا يقوم به المخ بأكمله.

وقبل أن نغوص في الأنشطة التي تهدف إلى الربط بين العقلاني والحدسي، يستحق الأمر أن نسأل عدة أسئلة أساسية: من أين يأتي الحدس؟ وهل هناك أناس لديهم حدس وآخرون لا يتمتعون به؟ إن الحدس يوصف دائمًا بأنه إدراك المرء دون أن يكون لديه فهم تام للكيفية أو السبب، وهي فكرة شاعت جدًا لدرجة أنها أصبحت أمراً معروفاً لكل الناس تقريبًا (أكلاشيه): المخبر الخاص شديد الواقعية، الذي لديه أحساس باطني يتعلق بأحد عملائه، والطبيبة الجرّاحة الموهوبة التي تتبع فطرتها حتى تصل إلى حقيقة مرض ما، وعملاق الأعمال التجارية الذي يتصرف

* اختصار لعبارة left brain mode أي طريقة الفص الأيسر للمخ، و right brain mode أي طريقة الفص الأيمن، أي أن الحرفين L و R هما اختصار لكلمتي أيسر وأيمن بالإنجليزية. (المترجمة)

بإحساسه الباطني، ويفوز بالمنافسة فوزًا ساحقًا. هذه الصفات الشائعة تعزز ما نعرفه بالفعل؛ فبصورة ما وفي بعض الأحيان، يتخذ الناس قرارات قائمة على أحاسيس غامضة لكنها قوية. وهذه ليست من أنواع الأحاسيس المرتبطة بالعاطفة، وإنما هي أحاسيس نعرفها أكثر مما نظن، نستطيع بها أن نتوقع نتيجة ما، وهي الأحاسيس التي نعتبرها بصفة عامة حدسًا.

اعتادت القيادات الشابة أو قليلة الخبرة الاعتماد على البيانات، وعادة لا يثقون بأصواتهم الداخلية ولا مشاعرهم أو أحاسيسهم الباطنة. وتدربهم الكليات المتخصصة على أن يكونوا تحليليين، وتكافئهم المؤسسات في بداية حياتهم العملية على براعتهم التحليلية الفائقة. ولكن، كلما ترقوا في أي مؤسسة، يظهر على الساحة جانب آخر: الخبرة. ويأتي الحدس على خلفية هذه الخبرات والدروس المستفادة منها، وينمو عبر سنوات من تجريب الحلول المختلفة وتحقيق نتائج طيبة ونتائج سيئة. وفي بعض الأحيان، يتعلم المرء من خبرة ما دون أن يكون واعيًا بذلك، ولا تكون لديه القدرة على تحديد ما تعلمه. والممارسات التأملية تأتي بتلك الخلفية إلى الصدارة، فإذا كان الإحساس الباطني يحذرك من فعل شيء معين، فتفعله برغم ذلك، وتأتي النتائج سيئة، فإن الممارسات التأملية يمكن أن تساعدك في استخلاص الدروس من تلك الخبرة، وتؤثر تلك الدروس بدورها على قرارات المستقبل. وبالمثل، إذا كان اتباع إحساسك الباطني يؤدي إلى نتائج طيبة، فإن الممارسات التأملية ستساعدك على التعامل مع تلك الخبرة، لكي تستخلص دروسها بالإضافة إلى اكتساب الثقة في حدسك.





أدوات الممارسة التأملية

حين يعمل عقلك على المستوى الحدسي، فإنه يفرز كل أنواع المعلومات: المشاعر والأحداث والبيانات والمنطق والصور والحقائق والتعهدات والأهداف والخطط وقوائم الواجبات، وأي شيء آخر متاح له. وهذا النوع من العمليات الذهنية رائع، لأن مخك يبحث في كل هذه المحاور دون أن تعي ذلك. فكر كم مرة أدهشتك فكرة جديدة وانتك حين كنت تأخذ حمامًا، أو تحفر في الحديقة أو تقود سيارتك إلى العمل؛ وتجد فجأة حلاً لمشكلة كنت تعانيها، أو اسم شخص كنت تحاول تذكره. هذه اللمحات تنتج من عمل المخ المستمر، ويمكنك أن تعتبر الحدس نتاج كل هذه العمليات. وربما تقول كيف لي أن أعرف أنني على صواب. أو تقول إنه مجرد إحساس باطني. لكنه في الحقيقة نتاج عمل مخك، والممارسة التأملية وسيلة مدروسة لدعم تلك العملية.

السـجل

ينسى كثير منا معظم الأمور الجديدة التي نتعرض لها كل يوم. وحتى في مواقف التعلم حين نحاول عمدًا تذكر المعلومات، فإننا ننسى ما يقرب من نصفها. وإن الاحتفاظ بسجل يحسِّن، إلى درجة كبيرة، فرصنا في تذكر خبراتنا المهمة، وهو أيضًا يعطينا مساحة للتفكير فيها. وكلما استطعنا تأمل كيفية ارتباط خبرة ما أو إحساس ما بقيمنا و بخبراتنا الأخرى وأولوياتنا، على سبيل المثال، زادت الدروس التي نستخلصها منها. فالتأمل يربط خبرتنا ومشاعرنا بأحاسيسنا الحدسية، لكي تتاح لنا هذه الدروس حين يكون علينا اتخاذ قرار دون توافر معلومات وافية.

عندما تختار سجلاً لممارستك التأملية، من المفيد أن تكون صفحاته بلا أسطر حتى يمكنك أن تكتب وترسم. ولا تقلق إن كنت لا تعتبر نفسك فنانًا، فمعظم الناس كذلك. فالرسم يحدد أساليب التفكير الحدسية والمرئية، التي تريد أن تقويها، وأن تتعلم الوثوق بها كوسيلة لتنمية حدسك. كذلك يمكنك أن تلصق صورًا فوتوغرافية أو أي رموز مرئية.

فكر في تحد تواجهه الآن، قد يكون تحديًا شخصيًا أو مهنيًا، وقد يكون تحديًا صغيرًا أو كبيرًا، وربما يكون جديدًا أو كنت تصارعه لفترة من الزمن. خذ بعض الوقت أولاً لتتأمل المشكلة فقط. وقد يكون الرسم عنها مفيدًا في هذه المرحلة. أي الأجزاء تلاحظها فيه؟ أي نوع من التحديات هو؟ ما الذي فعلته تجاهه؟

وللرسم أيضًا فائدة أخرى؛ فهو يجبرك على التأني والانتباه. حاول أن تأخذ سجلك الجديد وترسم الأشياء والناس من حولك، ولا تقلق بشأن مهارتك الفنية. فقط ارسم ما تراه، وشاهد عن قرب. وعندما ترسم قد ترى أنك لم تمثل مقاييس معينة على نحو سليم، أو أن رسمك يفتقر إلى العمق والتفاصيل. وحين تصحح رسمك وتنقحه، فإنك تقوي قدرتك على إدراك الأشياء كما هي.. وكلما رسمت شيئًا ما لوقت أطول، زاد كم المعلومات والصفات التي ستلاحظها فيه، وزاد فهمك له. وستظهر فائدة تقوية مهارات الإدراك لديك في حل المشكلات، لأن المهم هو أن تنظر إلى المشكلة ككل بموضوعية، ومن كافة جوانبها. وقبل أن تتخذ قرارًا مهمًا، فإنك تحتاج إلى الشعور بالثقة في أنك لم تتخذ طرقًا مختصرة للوصول إلى الحل، أو أنك قد خدعت نفسك فيما يتعلق بطبيعة المشكلة، وسيدربك الرسم على كل مهارات الإدراك الحسي الأساسية، وهي نفسها المهارات التي نحتاج إليها في حل المشكلات واتخاذ القرارات. فالرسم

يبطئ عملية الإدراك، وهي طريقة ممتازة لزيادة المعلومات التي نحصل عليها من البيئة المحيطة، لأننا لا نعتمد كثيرا على الطرق المختصرة. إننا نلاحظ الحدود والمساحات الخالية والظلال والنسب والبنية المتكاملة. وكل ذلك لا يدرب أعيننا فقط بل وتفكيرنا أيضًا، ويجعلنا نصبح أفضل في حل المشكلات. ويمكننا أن نسمي ذلك بالانتباه الشديد، وهي قدرة كانت لدينا جميعًا ونحن أطفال، لكن ربما أهملناها عندما كبرنا.

اجعل الكتابة في سجلك عادة دائمة - يومية إن أمكن. ابدأ بمدخل إلى الموضوع، وإذا كان من الصعب عليك الدخول إلى التفاصيل، على سبيل المثال، يمكنك الكتابة عن تحد معين أو عن موقف ما لمدة عشر دقائق. قم بتدوين أحاسيسك الباطنة عن التحدي ثم راجعها بعد ذلك.

وتفيد المذكرات أيضًا في تسجيل أحاسيسك الباطنة، بحيث يمكن مراجعتها والتعليق عليها فيما بعد. فإننا دائمًا نتجاهل أحاسيسنا الباطنة أو نرفضها. ومن المهم ألا تدع ميولك التحليلية تراقب أحاسيسك الباطنة قبل أن تتمكن من تدوينها والتفكير فيها مليًا، فالتسجيل والعودة إليه وسائل جيدة لبناء الثقة في حدسك. ولكي تتمتع بمزايا هذا الأسلوب، عليك حمل مذكراتك معك، حتى تتمكن من الوصول إليه بسهولة. والطريقة المثلى بالنسبة لك لتسجيل أحاسيسك الباطنة هي تدوينها على الفور، لكن ذلك ليس متاحًا دائمًا. فإذا أبقيت سجلك في متناول يدك، فإنك تزيد من فرص تطبيق تلك الطريقة المثلى. فبعض المديرين الذين تبنوا الممارسات التأملية يستخدمون سجل لا يلفت الانتباه (قد يكون مفكرة جيب، أو جزءًا مقتطعًا على هامش المخطط اليومي)، وبهذا يمكنهم تدوين مداخل للموضوعات حتى في مواقف رسمية كالاجتماعات. في حين يرتاح آخرون إلى استخدام سجلات قاموا بتزيينها

بأنفسهم، ويظهر بوضوح أنها مصممة لممارسة التأمل، فالأمر يتوقف على مدى راحتك في موقف معين في حياتك أو في عملك.

حين تعيد قراءة سجلك، ربما تود أن تكتب تعليقات جديدة عن المحتوى قائمة على رؤى جديدة، أو بناء على تغييرات حدثت في التحديات التي سجلتها فيه. فاترك بعض الصفحات الخالية من حين لآخر في سجلك، لتجد مكانًا تسجل فيه هذه الانطباعات الجديدة.

وهناك طريقة أخرى لاستخدام سجلك التأملي، وهي أن يكون مكانًا لتخزين القصص الشيقة والصور والأشياء التي تجدها مصادفة. على سبيل المثال، يمكن أن تعيد إليك بطاقة بريدية، أو تذكرة سفر أو صورة، ذكريات خبرة سفر. ويمكنك أن تستخدم مذكراتك في تأمل تلك الخبرة واستخلاص دروس منها. ولا توفر الصور الفوتوغرافية وغيرها من الصور مادة للتأمل وحسب؛ بل يمكن أن تكون موضوعات للرسم أيضًا.

إذا كانت لديك مشكلة في بدء سجلك، ارجع إلى قائمة الأسئلة في صفحة (٣١).



ذكر أحد التنفيذيين أنه حين كان يجد صعوبة في حل مشكلة مستعصية، كان يترك المكتب ويأخذ سجله معه، ويتجه إلى متنزه قريب، حيث كان يمكنه أن يجلس في هدوء ويفكر مليًا وحسب. وغالبًا ما كان يبدأ الكتابة على الفور - مجرد كتابة أفكاره عن المشكلة - فتمنحه عملية الكتابة وضوحًا أكبر. فإن وجد صعوبة في بدء الكتابة، كان فقط يرسم شيئًا ما - أيًا ما كان - حتى ترد إلى ذهنه أفكار أشد وضوحًا يمكنه الكتابة عنها. وفي بعض الأحيان كان يكتب

فقط أنه لا يعرف ماذا يكتب، فتخطر له أفكار أوضح. وإذا كان لديه وقت كاف، فإنه يجلس وحسب، ويستمتع بالمنظر لفترة قبل أن يبدأ الكتابة، وكانت تلك العملية أحيانًا تجلب له الصفاء والاسترخاء، لدرجة أن الحل يأتي إليه.



التخيل

التخيل ببساطة هو أن ترى بعين عقلك، أو أن تكوّن صورة ذهنية. وهي طريقة أخرى لتنمية حدسك واكتساب الثقة في استخدامه. وإن مجرد النظر عبر نافذتك أو إغماض عينيك وتخيلك مشهداً ما يعد أمثلة للحظات توجه فيها عقلك للتفكير بالفص الأيمن للمخ. وهو أمر يختلف تمامًا عن قراءة عامود أرقام في صفحة إلكترونية مثلا. وكجزء من ممارستك التأمل، يمكنك أيضًا أن تكتب في سجلك عن صور لاستنفار تفكيرك الإبداعي، ولزيادة قدرتك على التعلم من الخبرة، ولتكتسب ثقة أكبر في قراراتك الحدسية.

لست في حاجة للكتابة عن أنشطة التخيل؛ فهناك طرق أخرى لاستخدام قوة الصور في تنمية حدسك. إحدى هذه الطرق لا تعدو مجرد فحص شيء ما يستثير حاسة البصر لديك مثل بطاقة بريدية أو صورة، واسأل نفسك عن الصلة بين تلك الصورة أو ذلك الشيء والمشكلة التي تمر بها. على سبيل المثال، إذا تأملت الشجرة التي تطل عليها نافذتك، وربطت بينها وبين موقف حالي في حياتك العملية، فقد تلاحظ أن للشجرة جذورًا قوية، مما يدل على أنها في هذا المكان منذ وقت طويل جداً، وربما يمكنك تحديد أنها شجرة بلوط، لها جذع قوي يجعلها تقف بثبات في مواجهة الرياح. وهي تسقط جوزاتها لتكفل إنبات أشجار أكثر. وهذه الجوزات نفسها تطعم الحيوانات المنفصلة عن شجرة البلوط لكنها تعتمد عليها.

ولهذه الشجرة لحاء غير مستوٍ ويبدو كأنه متكسر، لكنك تعرف أنه قوي، وقادر على مواجهة العواصف.

إذا أخذت الصفات التي تراها في تلك الشجرة، وطبقتها على موقفك الحالي، فقد تبدأ تكوين رؤى جديدة. فالشجرة توفر الحماية تمامًا مثلما توفر أنت الحماية للآخرين. ولقد نجوت من ظروف صعبة عديدة في حياتك وفي عملك، ولا تزال تقف على قدميك – تمامًا مثل الشجرة التي نجت من عواصف عديدة. وتوفر أغصان الشجرة مسارات كثيرة لأعلى، وأنت قد يكون لديك خيارات متعددة لحل مشكلتك الحالية.

ست قدرات إبداعية

في كتابهما «حد القائد» الصادر عام ٢٠٠٢، عرض عضوا هيئة تدريس مركز القيادة الإبداعية تشارلز بالوس وديفيد هورث ست قدرات إبداعية، ينبغي للتنفيذيين تنميتها حتى يواجهوا معظم تحديات القيادة المعقدة. وتقوم الممارسات التأملية التي تبني الثقة في الحدس بدور في تنمية تلك القدرات:

١. الانتباه: يشير إلى استخدام أساليب مختلفة للإدراك لفحص كافة جوانب المشكلة.
٢. الشخصية: وهي الرجوع إلى خبرات حياتك (وحياة الآخرين) لاكتساب رؤى جديدة لمشكلة ما، وتوليد الطاقة اللازمة لحلها.
٣. التخيل: ويعني استخدام المجاز، وتصور أساليب جعل المعلومات المعقدة مفهومة.
٤. اللعب الجاد: يشجع توليد الأفكار والمعرفة عن طريق الارتجال والتجريب.
٥. التقصي التعاوني: يستخدم قوة الحوار لاجتياز حدود المجتمع المحيط، واكتشاف وجهات نظر مختلفة.
٦. الصياغة: تركيب الأحداث والأفكار والخبرة في خلاصة واحدة، لها معنى يمكن أن يطبقها الآخرون.

من طرق الجمع بين أسلوب التخيل والسجل التأملي الخروج إلى حديقة بيتك، أو إلى الغابات، وإيجاد شيء ما يمكنك أن تضعه في سجلك وتستخدمه كعامل ملهم. فإنه سيضمن تواصلك مع تحديك الحالي، ويشجعك على استبصار تحديات المستقبل، ويصبح كالمرساة لبعض الدروس التي اكتشفتها من تأمله. فإن لم تستطع الاحتفاظ بالشيء نفسه في سجلك، قم بتصويره فوتوغرافيًا أو ارسمه. ولرسمه ميزة إضافية، لأنك سترسمه ببطء، وهذا سيدعم قدرتك على الانتباه الشديد الدقيق.

كذلك يمكن أن يساعدك التخيل في تحسين أدائك؛ فالرياضيون يستخدمون التخيل بصفة منتظمة، فيتخيلون تفوقهم في رياضاتهم، وهو أسلوب له نتائج طيبة. كذلك يستخدم أسرى الحرب والرهائن أساليب التخيل، لكي يتغلبوا على ظروف سجنهم. وفي مجال العمل يمكنك أن تستخدم التخيل في رسم صورة ذهنية لنفسك وأنت تتفاوض في محادثات شاقة، وأثناء تلك العملية هيئ نفسك لحل الصراعات. وهذا الأسلوب يصلح لأي عدد من المواقف الصعبة.

كذلك بإمكانك استخدام التخيل بوصفه أسلوبًا تأمليًا عن طريق رسم المشكلة التي تواجهها. ولا يعني هذا أن تقوم بعمل رسم تخطيطي نموذجي، وإنما شيء أقرب إلى الرسم العابث*. دع يدك التي ترسم تتحرك عبر ورقة بيضاء، أو على صفحة في سجلك، تجنب رسم رموز واضحة أو كتابة كلمات أو أرقام لأن ذلك يشرك مهاراتك التحليلية في الأمر. وأنت تريد أن تقترب من مهاراتك الحدسية. دع الخطوط التي تصنعها تنطلق بلا قيود، وحاول ألا تسيطر عليها، أو تصل بها إلى فكرة لما ينبغي أن تمثله. ارسم ببطء،

* أي بطريقة نصف واعية كالرسم أثناء الإصغاء أو أثناء التفكير في شيء آخر. (المترجمة).

ارسم رسمًا لتوضيح تحدٍ ما، أو احضر صورة تمثله على نحو ما. واكتب في مذكراتك عن الصورة، وما تتعلمه منها عن التحدي الذي يواجهك. استخدم نموذج النجمة (انظر صفحتي ٢٥ و٢٦) للتحدث مع الآخرين عما يرونه في رسمك.

ويمكنك أن تغمض عينيك. وبعدما تنتهي افحص الرسم لترى إن كنت تستطيع أن تستخلص أي معنى منه. فكر فيما يمكن أن تطرحه الخطوط من أفكار تنطبق على التحدي الذي تواجهه. فكر في العملية التي تستخدمها لترسم الصورة أو في مشاعرك وأنت ترسمها، فقد تكون بعض تلك الأفكار والمشاعر مرتبطة بالتحدي الذي تواجهه على نحو غير متوقع، وتعطيك رؤية أوسع وأعمق مما يمكن أن تحصل عليه من خلال التحليل المحض. ضع الرسوم جانبًا لبعض الوقت، ثم ارجع إليها لترى ما إذا كانت ستوحي إليك برؤى جديدة. سجل انطباعاتك وخبرتك في سجلك، فكر في إشراك الآخرين فيما رسمته واسألهم عما يخطر في أذهانهم حين يشاهدونها. قد تجد حلاً لمشكلتك، أو تصل إلى طريقة مختلفة في النظر إليها، حتى لو كانوا لا يعرفون شيئًا عنها. بل إنك قد تكتشف أن المشكلة ليست ما اعتبرتها مشكلة وإنما هي شيء آخر تمامًا.

الأحلام

يمكن أن تكون الأحلام مصدرًا ثريًا للتفكير والتأمل، لأن الفكر التحليلي أثناء النوم يحتل مقعدًا خلفيًا في عمليات الإدراك والتمييز في المخ. ويحكم التفكير الحدسي ساعات نومنا بقوة وتأثير ملحوظين: ويمكن للأحلام أن تقدم الحلول والأفكار في صيغة صور مجازية ورموز. ويعني استخدام الأحلام بوصفها مصدرًا للتأمل استخدام الصور التي رأيناها

> حاول أن تزرع حلمًا عن طريق التفكير في مشكلة أو موقف قبل أن تخلد للنوم. دوّن ملاحظات عن أي حلم تراه في سجلك، واكتب ملاحظاتك عن الصلات التي تراها بين حلمك ومشكلتك. استخدم نموذج النجمة في الحديث عن رسمك مع الآخرين، واستمع إلى ردود أفعالهم على ما رسمته.

في نومنا بالطريقة نفسها، التي يمكن بها أن نستخدم صورة فوتوغرافية أو شيئاً ملموساً.

ويعطيك تدوين أحلامك في سجلك فرصة التفكير فيها. فإذا كنت واحدًا من كثير من الناس الذين يجدون صعوبة في تذكر أحلامهم، فإن تدوينها سيزيد من قدرتك على تذكرها. اجعلها عادة عندك أن تحتفظ بسجلك في متناول يدك، لئلا تضطر إلى الذهاب بعيدًا لإحضاره. والناس بصفة عامة يحلمون كل تسعين دقيقة، وليس من الطبيعي أن تستيقظ وسط الليل وفي ذهنك حلم جديد. وليس من المحتمل أنك ستتذكر الحلم في الصباح، لذلك فإن جعل السجل قريبًا منك أمر مهم. كذلك فإن شرب المشروبات الروحية وتعاطي بعض العقاقير الطبية وسماع صوت جرس المنبه المفاجئ تجعل تذكر الأحلام أصعب كثيرًا. فإذا أردت أن تجرب استخدام الأحلام كمصدرٍ للتأمل، حاول الاستيقاظ في أيام الأجازات دون منبه.

يستخدم بعض الناس أحلامهم عمدًا بأن يطلبوا من أنفسهم أن ترى أحلامًا عن المشكلات التي يحاولون حلها، وتسمى هذه العملية «زرع الحلم». والهدف من ذلك هو تسخير التفكير الحدسي واستخدامه استخدامًا عمليًا.



ذكرت إحدى المخترعات أنها كانت لديها مشكلة تتعلق بأحد اختراعاتها، وهو قناع كانت تستخدمه في عملها المسرحي. كانت أربطة فيلكرو* خلف القناع تلتصق بشعور زملائها في العرض؛ فقررت أن تحاول زرع حلم لحل المشكلة، وركزت تفكيرها في المشكلة قبيل نومها في تلك الليلة. وعندما استيقظت في الصباح تذكرت أنها رأت حلمًا عن حمالة صدر تطير ناحيتها، فقالت في نفسها: «هراء، لن يصلح لذلك». ثم خطر لها أن الشريط الضابط لحجم حمالة الصدر قد يكون بديلاً مثاليًا لأربطة فيلكرو، وهذا هو الحل! بل لقد وفرت ٢٥ سنتًا في كل قناع!



التحليل

إن تنمية حدسك بوصفه وسيلة لتوسيع مهارات حل المشكلات لديك أكثر من التفكير التحليلي، لا يعني أن عليك وضع التحليل جانبًا كليًا. ففي الواقع، هناك طرق لجعل مهاراتك التحليلية متاحة لممارستك التأملية. ويمثل الربط بين هاتين الطريقتين في التفكير التكامل بين التحليل والتركيب، الذي نجده في أكثر أساليب تفكيرنا تميزًا. ويرتبط التفكير التحليلي بتقسيم الأشياء وفصلها إلى أجزاء أو فئات، في حين يميل التفكير الحدسي إلى جمع الانطباعات والخبرات في انسجام معًا، ونسجها، وتركيبها بأساليب مختلفة، و جديدة في بعض الأحيان. وأفضل أساليب التفكير هي التي تجمع بين العمليتين. فيمكنك جمع كافة البيانات المتاحة، لكن يمكن أيضًا أن تعرض القرار على محك عاطفي لترى إن كنت تحس بأنه قرار صائب. وهذا تنسيق بين الأجزاء العقلانية والأجزاء الحدسية في المخ.

---

* نوع من الأربطة اللاصقة تلصق بها أطراف الملابس أو الأقنعة، وذلك بلصق جزء خشن فيها بجزء آخر ناعم. (المترجمة).

نموذج النجمة

معظم الممارسات التأملية انعزالية واستبطانية، والحوار غير المباشر وسيلة فاعلة لإشراك الآخرين في ممارستك التأملية. ففي الحوار غير المباشر يمكن لمجموعة من الناس أن يتحدثوا عن تحديات صعبة دون مناقشتها بصورة مباشرة. فعادة ما يكون من الصعب الحديث عن هذه التحديات لأنها تشعل صراعات، لذلك غالبًا لا يتطرق إليها أحد بالحديث أو الحل. وفي سياق الممارسة التأملية، قد لا تكون التحديات صعبة بقدر ما هي شخصية. لذلك يجذب هذا الأسلوب معلومات الآخرين دون الكشف عن المشكلة الشخصية أمام المجموعة. وفي مركز القيادة الإبداعية نسمي استخدام الحوار غير المباشر نموذج النجمة، وتمثل كل خطوة في العملية بأحد أطراف النجمة.

في الحوار المباشر، يستبدل بالمشكلة شيء رمزي يوضع وسط المجموعة، يمكن أن يكون صورة أو رسماً توضيحيّاً أو أي عمل فني آخر أو شيئًا من الطبيعة أو من أي مصدر آخر، أو أي شيء آخر له دلالة عند الشخص ليشرك المجموعة معه. فهذا الشيء الذي يوضع وسط المجموعة يكون بمثابة مجاز، ويمكن للمجموعة مناقشته بأمان، لأنه بعيد عن القضية الحقيقية. وليس من الضروري أن تعرف مجموعة الحوار الكثير أو حتى أي شيء عن التحدي الحقيقي، الذي يمثله هذا الشيء الذي وُضع وسطها.

ولبدء الحوار، يقول الشخص الذي يضع الشيء في الوسط ما يشاء عن هذا الشيء، ويصف المشكلة إن رغب في ذلك. ثم يعرض أفراد المجموعة ردود أفعالهم تجاه هذا الشيء، ويعرضون ما يرتبط بالمشكلة إن كانوا يعرفون ما هي. ويمكن أن يحصل الشخص الذي وضع الشيء في الوسط على آراء مهمة مما يقوله أفراد المجموعة.


يعرض شخص واحد شيئًا
في كل مرة، ويصف هذا
الشيء، ثم يصف المشكلة
إذا رغب في ذلك.
١
يُعرض الشـيء علـى المجموعة
ويبقى صاحب الشـيء صامتًا،
إذ إن الشـيء، يكـون ملـكًا
للمجموعة مؤقتًا.
٢
تكرر العملية مع مجموعة
أخرى
٥
٣
يصف أفراد المجموعة ما يرونه.
فـإن كانـوا يعرفـون المشـكلة، يكتشـفون
صـلات بـين الشـيء والمشـكلة: «إذا كنت
مكان صـاحب هذا الشـيء، فإليكم ما قد
يكون الصلة بينه وبين المشكلة...».
وهم لا يحكمون ولا ينصـحون ولا يحاولون
حل المشكلة؛ بل يستخدمون ضمير المتكلم:
أنا، ني، لي، وليس «أنت».
٤
يعاد الشيء إلى من وضعه
في البداية، وهو غير ملزم
بالإقرار بالتفسيرات التي
قدمتها الجماعة. وللبادئ
الكلمة الأخيرة وهي «شكرًا
على الأقل».

اجمع بعض البيانات عن مشكلة تواجهها، اكتب قائمة بالمفاضلات أي بالإيجابيات والسلبيات أو ارسم رسمًا بيانيًا لوصفها.

يمكنك أن توجد صلات بسيطة عن طريق تدوين قوائم وبيانات وغيرها من المعلومات في سجلك، ثم تأمل تلك المعلومات، واكتب الأفكار التي ترد إلى ذهنك. وسوف تنثر الممارسة التأملية الجيدة عناصر التفكير التحليلي بين العناصر الحدسية. إن مزج الأسلوبين المختلفين يشحن كل منهما ضد الآخر، مما قد يثير وجهات نظر جديدة، وحلولاً ممكنة.



ومن أمثلة التفكير التحليلي التي يمكن أن تضعها في سجلك قوائم الإيجابيات والسلبيات، وتحليلات الاحتياجات والرغبات مقارنة بالحلول الوسط،و مخططات المحادثات الصعبة المقبلة، و مخططات أو رسوم تخطيطية للمشكلة التي تريد أن تتصورها، وخطط وأدلة، وجداول وميزانيات، وقوائم واجبات، وقوائم الشواهد، وخطط البحث، والتصنيفات التنظيمية، وشجرات القرارات، والرسوم البيانية والتوضيحية، والأسئلة والمذكرات.



العواطف

دائمًا ما يكون في القرارات التي يتخذها المديرون عنصر عاطفي؛ فعلى سبيل المثال، على المديرين أن يتعاملوا بمشاعرهم إن اضطروا إلى فصل موظفين لديهم. و قد ينتاب المدير قلق عميق بشأن الأسرة لو مُنح ترقية

فكر في رد فعلك العاطفي على مشكلة ما، وفكر في العناصر الإنسانية. واسأل نفسك عن مدى ارتباط الموقف ومشاعرك تجاهه بقيمك الشخصية. اكتب في سجلك عن أي رؤى لديك. واكتب قصيدة عن مشكلتك وحلها، أو عما جعلتك تشعر به.

تتطلب النقل. كذلك فإن الصراع بين قيم المدير الشخصية وأوامر أحد الرؤساء، أو إستراتيجية تنظيمية ما يمكن أن تسبب نتيجة عاطفية غير متوقعة، وليس مصادفة أن السنوات الأخيرة شهدت زيادة في الاهتمام بالإدراك العاطفي. فهناك بلا شك عنصر عاطفي في الإدراك والفاعلية.

يمكن اعتبار المديرين قادة أقوياء - لديهم القدرة على اتخاذ قرارات مؤثرة وعلى حل المشكلات - إذا كان بإمكانهم تجنب إظهار الارتباك والاضطراب حين يأتي موقف يحرك المشاعر. مع ذلك فإن القادة الأكفاء لا يحتفظون بثباتهم عن طريق تجاهل الجوانب العاطفية للمواقف الصعبة، وإنما ترجع قدرتهم على الاحتفاظ بهدوئهم إلى أنهم قد فكروا مليًا بالفعل في هذه القضايا، وحددوا مشاعرهم، وتوصلوا إلى فهم ما يجب عمله من أجل الناس، الذين يتولون قيادتهم ومن أجل مؤسساتهم. وتمنح الممارسات التأملية المديرين فرصة إعداد أنفسهم للقرارات الصعبة.

على سبيل المثال، إذا اكتسبت عادة مراجعة قيمك الشخصية والتفكير فيها وفي السيناريوهات المحتملة التي قد تضع ممارساتك القيادية في صراع مع تلك القيم، فستكون قادرًا على اتخاذ قرارات حازمة على نحو أسرع، لأنك تعرف رأيك في القضايا المهمة. فكِّر في موقف صعب يواجهه أحد المديرين من زملائك. وفكِّر كيف كان ذلك الموقف سيؤثر عليك لو واجهت تحديًا مماثلاً، أي جوانب الموقف تجدها أصعب من غيرها؟ إن تأمل المواقف التي تؤثر عليك تأثيرًا عاطفيًا يزيد من قدرتك على مواجهة المواقف القاسية واتخاذ القرار في الوقت المناسب.

إن الكتابة والرسم عن المشكلات التي تواجهك في العمل، وفي أي مكان آخر، قد ينتج عنها بعض الاستجابات العاطفية التي يمكنك أيضًا استخدامها في تنمية تفكيرك الحدسي. وإن أحد الطرق المهمة لانتزاع قدر من وعيك العاطفي المرتبط بمشكلة معينة هو كتابة قصائد قصيرة عنها، فإن معظم الناس لا يكتبون الشعر لمجرد التسلية (أو لأي سبب)، لذلك فإنها وسيلة جيدة لإيجاد مسافة صغيرة بين عواطفك وتفكيرك. ويمكن أن يعمل التفكير الحدسي ويقوى في تلك المساحة.

هايكو كيف يمكن أن ...

إن أحد أنواع الشعر الذي يصلح أداة تأملية هو الشكل الياباني في الشعر الذي يسمى «هايكو». وتناسب هذه القصائد كثيرًا من الناس الذين لا يألفون فكرة كتابة الشعر، أو لا يرتاحون لها، لأنها قصائد قصيرة جدًا وتركز على نقطة محددة، ولا تتضمن أي نوع من الأوزان الشعرية المعقدة، أو الأدوات الشعرية الأخرى. وتكون بنية الهايكو التقليدية من ثلاثة أبيات تضم خمسة، مقاطع على التوالي. وليس من الضروري أن تلتزم بهذه البنية، لكن بعض الناس يرون أنها مفيدة كنقطة انطلاق. ويكون البيت الأول في قصيدة الهايكو تعليقًا على المشكلة، والبيت الثاني ملاحظة عن الطبيعة أو الحياة. ويربط البيت الثالث بين البيتين الأولين أو يلخص فكرة القصيدة.

من التأمل إلى العمل

ربما يبدو أن التأمل ليس الأسلوب المناسب للمديرين الذين اعتادوا على اتخاذ إجراءات، لكنه بالفعل مناسب. فهو أداة مفيدة بل وجوهرية إذا كنت تريد أن تكون قائدًا مبدعًا واسع الخبرة. وإن المفارقة التي يدركها المديرون

إذ يحاولون اكتساب عادة استخدام الممارسات التأملية هي أن هذه العمليات بالفعل تمكن القائد المتمرس الواعي من اتخاذ القرارات على نحو أسرع، برغم أنها تبدو مضيعة للوقت في البداية. ويكون ذلك القائد قادرًا على الاعتماد على الحدس في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، لأنها إستراتيجية أسرع من التحليل. فالوقت الذي تنفقه في البداية لتعزيز ثقتك في حسك الباطني وشعورك الحدسي جدير بالاستثمار، وسوف يعود إليك ذلك في توقيت القرارات التي تتخذها وسلامتها، وفي كفاءة حل مشكلاتك.



أسئلة للتأمل

- إذا رسمت صورة لهذا الموقف فكيف يكون شكلها؟
- كيف ستكون استجابة الناس لأفعالي وقراراتي؟
- ما شعوري تجاه ما يحدث؟
- إذا كنت لا أشعر بالارتياح في هذا الموقف فما عساه يكون سبب ذلك؟
- هل تتوافق استجاباتي وأفعالي مع قيمي الراسخة؟
- ما القضايا التي لم تحل في السابق وربما يكون لها تأثير على ردود أفعالي؟
- ما المهم بالنسبة لي؟ ما الذي يعنيني حقًا؟ ما أكثر شيء يهمني؟
- ما المسار الذي يبدو المسار الصائب بالنسبة لي؟
- ما أسوأ شيء يمكن أن يحدث؟
- ما الحدود الحقيقية لهذه المشكلة؟
- ما الحدود التي يمكن أن أتخيلها؟
- ما الذي كنت أهمله؟
- إلى أي مدى يشبه ذلك الموقف شيئًا حدث لي قبل زمن طويل؟
- كيف يمكنني تطبيق ما تعلمته؟
- كيف تختلف هذه عن المشكلات التي أواجهها عادة؟
- كيف يمكنني أن أحرر نفسي من هذه المشكلة؟
- ما حجم هذه المشكلة بالنسبة لبقية جوانب حياتي؟
- ما الذي يدهشني في هذه المشكلة؟
- ما مدى مسئوليتي عن هذه المشكلة؟
- بأي شيء يمكن أن أضحي طوعًا من اجل حل هذه المشكلة؟



قراءات مقترحة

Agor, W. (1989). Intuition in organizations: Leading and managing productively.

Newbury Park, CA: Sage Publications.

Ayan, J. (1997). Aha! Ten ways to free your creative spirit and find your

great ideas. New York: Crown Trade Paperbacks.

Bryan, M. (with Cameron, J., & Allen, C.). (1998). The artist's way at

work: Riding the dragon. New York: William Morrow.

Day, L. (1997). Practical intuition: How to harness the power of your

instinct and make it work for you. New York: Broadway Books.

Frantz, R., & Pattakos, A. (Eds.). (1996). Intuition at work: Pathways to

unlimited possibilities. San Francisco: Sterling & Stone.

Gilley, K. (1997). Leading from the heart: Choosing courage over fear in the

workplace. Boston: Butterworth-Heinemann.

Gryskiewicz, S. (1999). Positive turbulence: Developing climates for

creativity, innovation, and renewal. San Francisco: Jossey-Bass.

Moore, T. (1996). The re-enchantment of everyday life. New York:

HarperCollins Publishers.



خلفية

يستخدم مركز القيادة الإبداعية أدوات تقييم متعددة للأسلوب القيادي لدى المشاركين في البرامج. وفي بعض الأحيان ستجعل هذه التقييمات المشاركين يتساءلون عن حدسهم: هل يستخدمونه بدرجة كافية؟ هل يمكنهم الوثوق به؟ هل يمكنهم استخدامه بأي طريقة؟ وتبين أبحاث وتدريبات مركز القيادة الإبداعية، لاسيما برنامج «القيادة بإبداع»، أن الاستخدام الواعي لإستراتيجيات التفكير التأملي يمكّن الأفراد من تنمية حدسهم فعلاً، كما يمكّنهم اكتساب الثقة في استخدامه. ويستخدم مركز القيادة الإبداعية أسلوب كتابة السجل في كل برامجه، لأن التجربة بينت أن هذه الممارسة التأملية تحسّن إلى حد بعيد عملية احتفاظ المشارك بما تعلمه ونقله إلى بيئته الأصلية. كذلك يرفع استخدام السجلات جودة الدروس التي يحتفظ بها المشاركون، لأن السجل يتيح لهم شخصنة هذه الدروس وربطها بمواقفهم الذاتية.



موجز النقاط الأساسية

كثيرًا ما يضطر القادة إلى اتخاذ قرارات دون توافر معلومات كاملة، ويتوقع أن تكون تلك القرارات صائبة و في التوقيت المناسب. ويتعلم القادة الأكفاء أن يعتمدوا على حدسهم، و كذلك الاعتماد على وحي اللحظة للوصول إلى القرارات بسرعة، وبأدنى قدر من المعلومات. ودون الثقة بالنفس التي تجعلهم يثقون في حدسهم، قد يستغرق المديرون الأقل كفاءة وقتًا أكثر من اللازم في التحليل، أو ينتقدون قراراتهم بعد صدورها أو يغيرون المسار في منتصف المسافة.

وتساعد أساليب التأمل المديرين على إدراك أن لديهم طرقًا بديلة للتفكير في المشكلات. فالمديرون المتفتحون فيما يتعلق باستخدام هذه الممارسات التأملية يزيدون ثقتهم في أنفسهم بالتفكير الحدسي؛ إذ يمكنهم أن يتعلموا الوثوق بمواهبهم الطبيعية، حيث تتطلب مواقف حاسمة و قرارات سريعة، عندما تستعصى المشكلات المعقدة على الحلول البسيطة.

ربما تعتبر الممارسات التأملية أنشطة للمخ ككل؛ إذ إنها تعمل على الجمع بين التفكير بالفص الأيمن والتفكير بالفص الأيسر للمخ، وبالتالي تيسر الوصول إلى البيانات والحقائق والقيم والخبرات والأحاسيس الباطنة والتحليل والتقييم والحدس ووجهات النظر المختلفة والمشاعر. والجمع بين هذه الأمور وسهولة الوصول إليها هو ما يجعل التأمل نشاطًا للمخ ككل.

إن أحد أكثر الأدوات نفعًا في الممارسة التأملية هي السجل. فالاحتفاظ بسجل يزيد إلى حد بعيد فرص تذكر الخبرات المهمة، كما يوفر مساحة لتأملها. ويمكنك استخدام سجلك للكتابة والرسم ولصق الصور

الفوتوغرافية وغيرها من الرموز البصرية، وتسجيل أحاسيسك الباطنة. كذلك يمكنك الجمع بين كتابة السجل وغيره من أدوات ممارسة التأمل: التخيل والأحلام والتحليل والعواطف.

إن المفارقة التي يدركها المديرون إذ يحاولون اكتساب عادة استخدام الممارسات التأملية هي أن هذه العمليات تمكن بالفعل القائد المتمرس الواعي من اتخاذ قرارات على نحو أسرع، برغم أنها تبدو مضيعة للوقت في البداية. فالوقت الذي تنفقه في البداية لتعزيز ثقتك في حسك الباطني وشعورك الحدسي جدير بالاستثمار، وسيعود عليك ذلك في توقيت القرارات التي تتخذها وسلامتها، وفي كفاءة حل مشكلاتك.



للمدير الممارس

هل تحتاج حقاً إلى فريق عمل؟

دليل الأفكار العملية

مايكل إ. كوسلر وكيم كاناغا

نقلته إلى العربية

سلام الخطيب



مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم
MOHAMMED BIN RASHID
AL MAKTOUM FOUNDATION

العبيكان
Obeikan

هل تحتاج حقاً إلى فريق عمل؟



دليل الأفكار العملية

هل تحتاج حقاً إلى فريق عمل؟

تأليف

مايكل إ. كوسلر وكيم كاناغا

نقله إلى العربية

سلام الخطيب

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم
MOHAMMED BIN RASHID AL MAKTOUM FOUNDATION

العبيكان
Obeikan

Original Title
AN IDEAS INTO ACTION GUIDEBOOK
Do You Really Need a Team?
Michael E. Kossler and Kim Kanaga

ISBN 1-882197-66-6

Published by: Center for Creative Leadership, Post Office Box 26300, Greensboro, North Carolina 27438-6300, (U.S.A.)

ISBN

الناشر العبيكان Obeikan للنشر

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة الموسى للمكاتب
هاتف 2937574 - 2937581 فاكس: 2937588 ص.ب: 67622 الرمز: 11517

الطبعة العربية الأولى 1430هـ - 2009م

ح مكتبة العبيكان، 1429هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

صدرت هذه الطبعة باتفاقية نشر خاصة بين الناشر العبيكان Obeikan و 

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم غير مسؤولة عن آراء المؤلف وأفكاره، وتعبر الآراء الواردة في هذا الكتاب عن وجهة نظر المؤلف وليس بالضرورة عن رأي المؤسسة؟

امتياز التوزيع شركة مكتبة العبيكان Obeikan
المملكة العربية السعودية - العليا - تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة
هاتف 4160018 - 4654424 فاكس 4650129 ص.ب 62807 الرمز 11595

توطئة

سلسلة الكتب

دليل الأفكار العملية

تعتمد هذه السلسلة من الكتب على المعرفة العلمية التي أنتجها مركز القيادة الإبداعية خلال أكثر من ثلاثين سنة من البحث والأنشطة التعليمية التي جرت بالمشاركة مع مئات الآلاف من المديرين والتنفيذيين. لقد اختلفت شراكة هذه المعرفة عن مثيلاتها في الأقسام الجامعية أو الهيئات المهنية أو المكاتب الاستشارية. والمركز ليس هو مجرد مجموعة من الأفراد المتمرسين (ذوي الخبرة)، على الرغم من أن مؤهلات كوادره تُعد متميزة جداً، وإنما يمكن النظر إليه على أنه مجتمع يشترك أعضاؤه بمجموعةٌ من المبادئ، ويعملون معاً لفهم وإيجاد الاستجابة للتحديات القيادية والتنظيمية.

تهدف هذه السلسلة إلى إمداد المديرين بنصائح خاصة بكيفية إكمال مهمة تنمويَّة، وهي أول تحدٍّ من التحديات التي تواجه القيادة، وهي في سبيلها لتحقيق ذلك.

تحمل هذه السلسلة مهمة المركز التي تهدف إلى تقدم فهم وتنمية وممارسة القيادة لنفع جميع أفراد المجتمع. نحن نعتقد أنك سوف تجد أن هذه السلسلة - «دليل الأفكار العملية»، إضافة مهمة جداً لوسائل وأدوات القيادة.



مُحتويات الكتاب

الموضوع | الصفحة



كلمة المدير التنفيذي

على الرغم من كل ما تكرّسه المؤسسات من اهتمام بفرق العمل، وبرغم كل ما تعوّل عليه من أهمية تبقى فرق العمل قاصرة في بعض الحالات عن كونها أفضل الطرق فاعلية في التصدي لتحديات العمل، بالإضافة إلى كونها مكلفةً ويستغرق إنشاؤها الكثير من الوقت. كما أن توجيه الفريق نحو تحقيق أهداف المؤسسة يعد في حد ذاته وظيفة بدوام كامل. وهنا يبرز هذا الكتاب كدليل يساعد المديرين على اتخاذ قرارهم بشأن تشكيل فرق عمل فيما إذا كانت الأخيرة هي الأداة الصحيحة لتحقيق هدف ما في العمل. كما أنه يوضح العقبات والتحديات المحتملة التي يمكن أن تقف في طريق تشكيل فريق يعمل بكامل قدراته.



فرق العمل - خط سريع أم فخ على الطراز الحديث؟

تفخـر الكثير مـن المؤسسات بأن تصف نفسهـا بأنها «قائمة على فرق العمـل». وهناك ما هـبّ ودبّ من كتبِ أعمالٍ ومقـالاتِ مجلات تمجّد عمل الفريق، وتعلي من شأنه فوق أي شكل آخر من أشكال المبادرات المؤسساتية. والسبـب وراء ذلك بسيط: إذ إن تقنيـة المعلومات ومنافسة الأسواق العالمية قـد هيأت الأجـواء لظهور مؤسسات جذابة استبدلـت طريقة العمل بالفرق مـكان أسلوب الهرم في مواجهة تحديات العمل، وقضت على الجهد الفردي ليحـل محله قوة الجماعة. فهناك مـن الشركات من استطاعت بفضل عمل الفـرق أن تقفز قفـزات عملاقة نحو الأمـام في مواكبة الأسـواق والابتكار وخدمة العملاء وجودة المنتجات وخدمات أخرى.

ومـع كل هذا وذاك، ليسـت فرق العمل هي الحل الأمثل دائماً في سبيل إنجـاز عمل مـا. وفي خضم الحماسـ لتكوين فرق عمـل، وخصوصاً «فرق الأداء العـالي»، تجاهلـت المؤسسـات التكلفـة والصعوبات التـي تقف أمام تشكيـل الفـرق وانطلاقتها. إذ إن فـرق العمل تحتاج مـن الوقت والتدريب لتحقق النتائج المرجوة أكثر ممـا تحتاجه أشكال العمل الأخرى. فقد تسير الفرق بالاتجاه المعاكس لسياسة الشركة ونظام المكافآت فيها مما يجعل هذه التحديات تقف عائقاً أمام إمكانية عمل الفريق على أعلى مستوى لديه.

إلا أننا إذا كلفنا الفريق بالمهمة الصحيحة، وتألّف أفراده من الشخصيات المناسبة، وأعطي الدعم المناسب في البيئة الصحيحة فإن أداءه حينئذ سيكون أداءً نوعياً متميزاً. فالتأكد من تحقيق هذه الشروط الثلاثة هو الخطوة الأولى التـي يغفـل عنها الكثير مـن المديرين في خضم حماسهم مـن أجل بناء فريق يعود بالنفع على مؤسساتهم. وهذا الكتاب سيساعدك على اتخاذ القرار فيما إذا كان فريق العمل هو الطريقة الصحيحة لإنجاز مهمة كلفت بها أم لا.

كيف تعمل الفرق؟

غالباً ما تكون فرق العمل مجموعات مؤقتة، ومع ذلك تستطيع مساعدة المؤسسة في بناء قوة تنافسية بعيدة المدى، وذلك من خلال اكتشافِ منتجات وخدمات جديدة، وتطويرِ أساليب جديدة في خدمة العملاء والزبائن، واستحداثِ أنظمة جديدة تعزز كفاءة المؤسسة.

فإذا كلفتك إدارتك باتخاذ مبادرة عمل على قدر من الأهمية، فقد يكون من المحتمل أنك بحاجة إلى تشكيل فريق للتصدي لهذا التحدي. ولكن قبل أن تبدأ بالتجنيد له حدّد ما إذا كان تشكيل فريق هو أفضل طريقة لتحقيق النتائج. فهناك الكثير من الأعمال التي يكون فيها العمل الفردي أو مجموعات العمل أكفأ في معالجة الأمر وأقلّ تكلفةً.

فرق العمل تنفع في المهام المعقدة.

إن فرق العمل هي الخيار الأمثل في معالجة المشكلات والقضايا المعقدة التي تؤثر في العديد من مفاصل المؤسسة. ومن أمثلة ذلك التخطيط الشامل للموارد وتوظيفُها، أو رسمُ إستراتيجية ما لتوسيع منتجات المؤسسة وخدماتها لدخول الأسواق العالمية، أو تطويرُ نموذج عمل على الإنترنت. إذ إن الفريق يمثل من خلال أعضائه طريقة تفكير شريحة واسعة من الشركاء المساهمين، ويتصرف وفقاً لذلك.

كما يستطيع الفريق مساعدة المؤسسة في التعامل مع التغيرات التنظيمية المثيرة للجدل. كأنْ تتوقع المؤسسة رفضاً لتغييرٍ جذري في أحد الموارد أو لمبادرة عمل جديدة. ففي هذه الحالة يستطيع الفريق اختصاراً الوقت في تقبّل الأفكار الجديدة، والمساعدة في نشر الالتزام بالإستراتيجيات الجديدة من خلال التواصل بين أعضاء الفريق وبين الأقسام الوظيفية المختلفة في المؤسسة.

عندمـا استحوذت الشركـة (أ) على الشركة (ب) شـكّلَ قادةُ الكيان الجديد فرقـاً متكاملة أعضاؤها من كلا الشركتـين. فاستطاعت الفرق في هـذه الحالـة أن تخفف مـن عقلية «هم ضدنـا»، وأن تختـار أفضل ما لدى الشركتين من عمليـات وثقافات لتكوّن أنظمةَ عمل جديدة، وأن تحوّل طاقة الموظفين من التذمر والتخريب إلى التعاون البنّاء وحل المشكلات.

وبكل بساطة يمكننا القول: إن المهمات الواضحة المباشرة لا تحتاج إلى فريـق. إذ نادراً ما تستطيـع الفرقُ العملَ بشكل صحيح مـن بداية تشكيلها (يحتاج الناس الذين لا يعرف بعضهم بعضاً ولم يعملوا معاً إلى بعض الوقت لكـي تندمج اهتماماتهم ووجهات نظرهم في فريق واحد). وعند هذا الحد يصبـح من الصعب عليك أن تجـد مبرراً لتحمّل تكاليـف تشكيل فريق من أجل مهمة بسيطة لا تحتاج إلى وقت طويل.

أرادت الشركـة (أ) أن تجـدد موادهـا المطبوعة، بمـا في ذلك تجديد شعارهـا ورسـم صورة لها. وقد أتى القرار بابتـكار صورة غير مسبوقة عن الشركـة وثيق الارتباط برؤيتها الجديـدة وإستراتيجيتها العالمية الجديدة. وعوضـاً عن تشكيل فريق عمل قامـت إدارة الشركة بتسليم المهمة إلى بضع أفـراد من جماعة العلاقات العامة للشركـة الذين عملوا بدورهم مع مكتب تصميـم خارجي. كمـا حصلت الشركة على المشاركـة والدعم من الأقسام الأخـرى في الشركـة وذلك باستخـدام الإحصائيـات والعروض التقديمية التي تطلبت تدخل بعض الموارد الأخرى.

فرق العمل تنفع في الابتكار.

إذا كلفتك الهيئة الإدارية بمهمة صعبة ولم تكن متأكداً من الحل المناسب، ولم تستطـع التوصل إلى منهج للتصـدي لهذا التحدي، فإن تشكيل فريق عمل

قد يكون هو أفضل إستراتيجية. فالفرق هي محركات ممتازة في القيادة نحو حلول إبداعية جذابة بل وحتى غير متوقعة لمشكلات العمل الشائكة.

تقدح الفرق الإبداع قدحا لأنها تشكل جواً من الآراء المختلفة ووجهات النظر التي تحتك مع بعضها، فيؤدي الاحتكاك بين الأعضاء إلى رؤى ومفاهيم إبداعية تفوق ما يستطيع أي فرد تحقيقه بمفرده. فالفريق يستطيع أن يحقق من النتائج ما لا يمكن توقعه من معرفة نقاط القوة والصفات الفردية لأعضائه.

اضطرت المؤسسة (ب) أن تخفض ١٥٪ من ميزانية التشغيل، فقررت الإدارة العليا أنه لا يمكن ببساطة خفض أجور العمال إلى الحد الأدنى، وبدلاً من ذلك قامت بتشكيل فريق من مختلف الوظائف، وأوكلت إليه مهمة التوصل إلى طرق لخفض الميزانية شريطة ألا تكون على حساب الجودة أو العمال.

يستطيع فريق العمل أن يكون محركاً فاعلاً في تخيل أنظمة وهياكل وعمليات جديدة وتصميمها. ولكن عندما يتحقق النظام (أو يصل النظام المؤسس مسبقاً إلى الغرض المطلوب)، تصبح إدارته غنية عن وجود فريق يشغله. بل إن تشكيل فريق لإدارة نظام مألوف هو في الحقيقة مضيعة للوقت والطاقة.

قامت الشركة (س) بتحالف مع شركة تكنولوجية في إطار سعيها إلى تطوير حضورها المؤسسي على شبكة الإنترنت لتنشئ موقعاً غني المضمون، أملاً منها في جذب عملاء جدد من أجل تسويق منتجاتها وخدماتها. ولكونها قليلة الخبرة بكيفية تطوير المضمون، قامت بتشكيل فريق من مختلف الوظائف ليعمل على إيجاد نظام لاستنباط المضمون من معرفتها التي اكتسبتها عبر سنواتها الطوال في السوق، وتقييمه، وإنتاجه. وبعد أن تم إيجاد النظام، ووصل العمل به إلى الحد المُرضي، حولت الشركة عملية التطوير إلى مجموعة عمل بحيث يعود أعضاء الفريق إلى التركيز على وظائفهم الأصلية.

الطريقة التي نعمل بها

ألقِ نظرة على مؤسستك، وستجد عدة أنماط من وحدات العمل. وبشكل عـام، تشكل المؤسسـات خمسة أنماط مـن وحدات العمـل (العمل الفردي، ومجموعـة العمل، ومجموعة العمل التعاوني، والفريق، وفريق الأداء العالي) وذلك من أجل مواجهة تحديات العمل. وإذا فهمت كيف تحقق كل وحدة من هذه الوحدات النتائج المطلوبـة، استطعت أن تحدد أي واحدة منها ستعينك علـى تحقيق هـدف المؤسسة. فإذا كانت مهمتك لا تتطلـب الكثير من العمل التعاوني المشترك، فأنت لست بحاجة إلى فريق حتى تحقق أهداف العمل.

فريق عمل أم عمل فريق؟

يرجـع بعض الحماس غير القابل للنقاش الذي توليه المؤسسات لفرق العمل إلى نظرتها إلى عمل الفريق على أنه قيمة عالية. ولكننا إن وضعنا فريق العمل وعمل الفريق في كفة واحدة، أوجدنا مفاهيم خاطئة عن فرق العمل تصبح فيما بعد عقبات تعوق الفريق عن تحقيق الأهداف المرجوة. إن المقصود بـ «عمل الفريق» هو التعاون. أي أنه دعوة إلى إدراك أهمية مساهمة الآخرين واحترامها، ومطالبة باتخاذ موقف مساند ومساعد لا ليس موقفاً معادياً ومعارضاً.

إن «عمل الفريق» هو صفة قيمة لاي مسعى مشترك. غير أن هذا التعاون لا يجعل من الجماعة فريقاً إذ إن الغريق هو وحدة تشكلت لتحقق نتائج محددة - لتربح اللعبة، أو لتدير مؤسسة، أو تطور منتجاً جديداً. وبكلمات أخرى، يمكننا القول: إن عمل الأفراد بعضهم مع بعض شيء مثالي. لكن أعضاء الفريق يعملون جميعاً في سبيل تحقيق نتائج واحدة.

العمل الفردي:

إن بعض أنــواع العمل يمكن، بل يجــب أن يقوم بهــا شخص بمفرده، شخص يمتلــك كل الخبرة والمعرفة والمهارات اللازمة لأداء عمل ما، ويكون وحده المسؤول عن إنجازه. فإذا زاد ثقل العمل فوق استطاعته تلجأ الشركة إلى إيجاد مواقع وظيفية جديدة.

مجموعة العمل:

تتألف هذه الوحدة من مجموعة من الناس تعمل معاً وقد يقوم جميعهم بشكل أساسي نوع العمل نفسه. إلا أنهم لا يعتمدون على بعضهم فيما يخص المعلومــات والمهارات اللازمة لإنجاز العمــل. ولنأخذ مثالاً على ذلك: يشكل مديرو المبيعات الإقليمية لشركة وطنية ضخمة مجموعة عمل مع أنهم ليسوا في مكتــب واحد. وهنــاك أيضاً العاملــون في قسم المــوارد البشرية لمؤسسة ضخمة، حيث يكون جميع أعضاء الكادر مسؤولين عن إدارة الأرباح. ويمكن اعتبارهــم في هذه الحالــة مجموعة عمل لأنهم جميعاً يــؤدون المهام نفسها أو مهــام متقاربــة، إلا أن حجم العمل كبير إلى حد عدم قدرة شخص واحد على القيام به.

مجموعة العمل المشترك:

هذا النوع من وحدات العمل نوع شائع، ويحتاج الأفراد فيه إلى معلومات مــن بعضهم بعضا لكي يحققوا النتائج، أو يقــوم كل فرد بتسليم العمل إلى الآخــر ليقوم بــدوره. ومثاله نظــام التصنيع حيث يكمل كل فــرد طوبة من عمليــة معقدة، وينتقل إلى آخر حتى يكتمل المنتج. وهنا يؤثر خطأفرد ما في التنفيذ على قدرة باقي أفراد المجموعة على أداء أعمالهم.

وقد تبدو مجموعات العمل التعاونية ذات التوظيف الجيد وكأنها فرق عمـل إلا أنها تختلف عنها من حيث مسؤوليـة كل فرد عن عمله واستحقاقه للمكافـأة علـى أدائه الفردي. وهنـاك اختلاف آخر ألا وهـو أن مجموعات العمل التعاونية هي في الغالب أقسام دائمة في المؤسسة كأن تكون (قسم، أو شعبـة، أو مكتب فرعي على سبيل المثال)، بينما غالباً ما تشكل الفرق لأداء مهمة محددة، وتحل بعد أن تؤدي رسالتها.

الفريق:

يُعـدّ الفريـق مجموعة صغيرة مـن الأفراد الذين يعتمـد بعضهم على بعض، ويمتلكـون بمجموعهم الخـبرة والمعرفـة والمهارات اللازمـة للقيام بمهمـة معينـة أو بعمـل مستمر ويكـون لكل واحد مـن أعضـاء الفريق دور ومسؤوليـة واضحان، ويشتركـون جميعاً في رؤية الهـدف وفهمه، ويتحملون بشـكل جماعي مسؤوليةَ إتمام المهـام والوصول إلى هدف الفريق. إن إنشاء فريـق عمل أصعب مـن إنشاء مجموعة عمل أو مجموعـة عمل تعاونية. وفي المؤسسـات التي يسـود في ثقافتها مبدأ تبجيل الإنجـاز الفردي يصبح بناءُ فريق فاعل وقيادتُه أمراً بالغ الصعوبة.

متى يكون الفريق ليس بفريق؟

تقـدم لنا الرياضة نموذجـاً قريباً جداً لما هي عليه الحال في فرق العمل وكيفية عمله. ولكن ليست كل الوحدات الرياضية ينسحـب وصف «فريق» عليها. ففريـق المصارعة مثلاً وفرق الجولف والسباحة هي عبارة عن مجموعات من الناس يؤدي كل منهـم مهـامّ متشابهة أو متماثلة. فـكل فرد في المجموعة يستطيـع أن يتدرب بمفرده، وفي أثنـاء التدريب أو المباراة لا

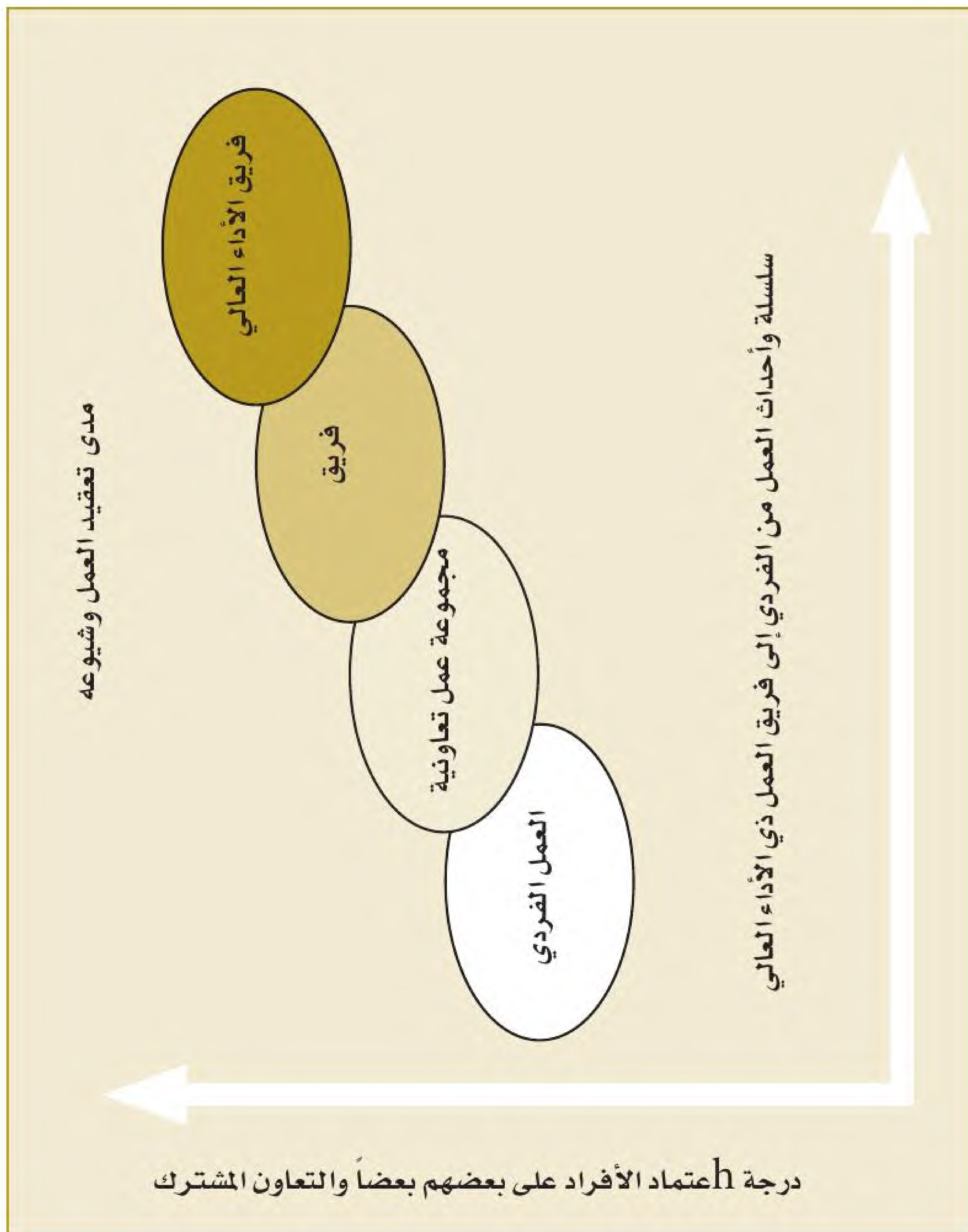
يحتـاج أعضاء الفريق أن يتعاونـوا أو حتى يتواصلوا بعضهم مـع بعض، فـكلٌّ له أداء منفرد في وقـت منفصل . فمثل هذه الأنـواع من الفرق هي أشبه مـا تكون بمجموعات العمل التي سبق أن عرّفناها في هذا الكتاب .

بينمـا نـرى أن كـرة القـدم وكـرة السلـة وكـرة القاعـدة (baseball) تجمـع بـين أناس يمتلكون مهـارات مختلفة، ولكـنّ يكمّـل بعضهـم بعضـاً. ولا يستطيع لاعب بمفـرده أن يربح اللعبـة، بل لابد لكل عضو من أعضاء الفريق أن يعرف إستراتيجيـة اللعبة حتـى يستطيع كل واحد منهـم أن يؤدي دوره الفـردي تبعاً لتلك الإستراتيجيـة. فأي خطوة يخطوها اللاعـب ووقتهـا يعتمد إلى حد مـا على ما يقوم بـه أعضاء آخـرون في الفريق . فأعضاء الفريـق معتمدون بعضهم على بعض. وهذا الاعتماد المتداخل والهـدف المشترك هما جزء ممـا نعنيـه بكلمة «فريـق». وتتجلـى مثل هـذه الصفات في الفرق التي تعمل في عالم «الأعمال».

فريق الأداء العالي

يظهـر لنا فريـق الأداء العالي درجـةً غير عادية من التعـاون الدؤوب بـين أفراده ويتجاوز توقعات الأداء لأفراده، وترى كلّ عضو فيه ملتزماً ذاتياً بتحقيـق النمو والنجاح الشخصي لعضو آخر التزاماً استثنائياً وغير عادي، وليس غريباً على أعضاء هذا الفريق أن يضحّوا بمكافآتهم الفردية من أجل تأمـين نجاح الفريق وحصوله على المردود المطلـوب. وتصل درجة التنسيق

المشـترك واعتماد الأعضاء بعضهم على بعض إلى حد يستطيع فيه أحدهم أن يتوقع ما يحتاج إليه الآخر، ويؤمّنه له مسبقاً.



ما يناسب العمل – الحصول على ما يلائم

قم بإكمال ورقة العمل الآتية مستخدماً سلسلة المصطلحات الموضحة في الصفحة ١٥ بدءاً من العمل الفردي وصولاً إلى فريق الأداء العالي، وذلك لكي تستطيع أن تحدد أي نوع من وحدات العمل هو الأفضل بالنسبة للمهمة المكلف بها. لاحظ أن الحاجة إلى العمل المشترك تزداد كلما انتقل التتابع من اليسار إلى اليمين، من العمل الفردي إلى فريق الأداء العالي، وهذا الانتقال يعكس حاجة أكبر إلى العمل المشترك كلما ازداد العمل تعقيداً.

صف بالتفصيل طبيعة المهمة التي تريد إنجازها.

هل المهمة بسيطة وذات بعد واحد، أم أنها معقدة ومتعددة الأبعاد؟

ما نوع المعوقات والمشكلات التي يجب معالجتها وحلها لكي تستطيع إتمام المهمة بنجاح

لكي تستطيع إتمام المهمة ما نوع القرارات التي يجب أن تُتخذ؟
ما هي الحدود والقيود التي قد تسري عليها هذه القرارات؟

هل ستتكرر هذه المهمة، أم أنها لمرة واحدة؟

كم من الوقت سيستغرق إتمام المهمة؟

ما مدى جاهزية وفرة المعلومات والمعرفة والمهارات اللازمة لإتمام المهمة؟

هـل سيتوافـر لديـك شخص خبـير بالموضــوع، ويمتلك المعلومات والمعرفة والمهارات اللازمة لإتمام المهمة؟

هـل تتطلـب المهمة جهود عـدة أشخاص لديهم الخبرة والمعرفة والمهارات نفسها أو قريباً منها؟

ما مدى أهمية تنوع الأفكار والآراء في إتمام المهمة بنجاح؟

مـا مدى حساسية العلاقات مع الشـركاء والمساهمين الرئيسين والزبائـن والعمـلاء الداخليـين والإدارة العليـا في إتمام المهمة بنجاح؟

إذا كنت بحاجة إلى فريق فأنت بحاجة إلى الدعم

قد تصل إلى لحظة القرار بأن تحقيق أهداف المؤسسة يتطلب بوضوح تشكيل فريق عمل. إلا أنه لا يمكن لأي فريق أن يعمل في فراغ. إذ لا بد أن يُوظّف الفريق ضمن سياق المؤسسة وطبيعة عملها. فتجنيد أعضاء الفريق لا يضمن لك أنهم سيعملون فعلاً كفريق، حتى وإن كنت قد اخترت الأفراد بعناية فائقة آخذاً بعين الاعتبار مهاراتهم وخبراتهم. فقد لا تندمج المجموعة لتكوّن فريقاً.

فإذا كانت مؤسستك غيرَ قادرة على دعم الفريق الذي قررت تشكيله، أو لا تريد أن تدعمه، أو أنها لن تكافئه على إنجازه بالقدر نفسه الذي تميّز فيه الإنجازات الفردية فإن نجاحك في تشكيل فريق سيذهب أدراج الرياح. والأجدر بك وبمؤسستك حينئذٍ أن تعالجوا تحديات العمل الصعبة بنوع آخر من وحدات العمل.

ولنضرب مثالاً على ذلك: إذا لم تعطِ المؤسسةُ الفريقَ الصلاحيات اللازمة خارج نطاق سلسلة الأوامر (من غير تعارض مع إعلام المؤسسة بالمستجدات) فمن المرجح حينئذ أنها لن تحصل على النتائج المرجوة من فريق شُكّلَ أصلاً ليستكشف حلولاً تتجاوز الحدود الوظيفية. وإذا لم تكنِ المؤسسةُ تؤيد فكرةَ وجوب تشكيل الفريق من أناسٍ أكفياء ذوي وجهات نظر مختلفة فإن فريقك حينئذ قد يواجه مشكلات في كيفية التوصل إلى اتفاق أو إلى قرارات إستراتيجيةٍ أو تقديم رؤىً إبداعية في مواجهة تحديات العمل. وإذا لم يكن لدى مؤسستك الوقت الكافي لتسمح للفريق بالنمو والتطور فإنها قد تعاني في سبيل تشكيل فريق فاعل - يأخذ وقتاً أطول لتحقيق النتائج من أي وحدة من وحدات العمل الأخرى).

ولكـي تحـدد: هل تستطيع المؤسسة دعم الفريـق أم لا، أو هل تستطيع دعمــه أم لا، أو هل هي حقاً بحاجة إلى فريـق أم لا، تأكد من أنظمة الدعم لديها أولاً. وتتضمن الموارد التنظيمية الأشكال التقليدية من الموارد كالميزانية والـكادر المناسب والمكان والتقنية اللازمَـين لعمل أعضاء الفريق بالإضافة إلى برامــج التنمية والأنظمــة المالية الخاصة بالفريـق والأنظمة التي تزود الفريق بالدعم العام على مستوى الشركة.

كيف تقيّم دعم مؤسستك للفريق:

لكي تعرف الدعم الذي من المرجّح أن تقدمه مؤسستك للفريق، عليك أن تحدد الموارد والعمليات المخصصة للفريق المتوافرة لدى المؤسسة.

استعمـل الأسئلة الآتية لتقيّم مدى دعم مؤسستك للفريق في مجال برامج التنمية والأنظمة المالية والآلية التي تظهر الدعم العام على مستوى الشركة.

البرامج التنموية:

حتـى يكون الفريـق فاعلاً ينبغي علـى الشركة أن تقـدم برامج تنمية لتعليم الكفايـات الأساسية في التفاعل بين الأشخاص، والعمليات اللازمة لعمل الفريق.

- هل تطرح المؤسسة أي نوع من أنواع التدريب الذي يستهدف فرق العمل في مجالات مثل إدارة النزاع والتعاون وإحصائيات أداء الفريق ذات ٣٦٠ درجة؟
- إذا لم يكن لدى المؤسسة أي تدريب رسمي لفرق العمل فهل من المقبول لديها اللجوء إلى تدريب خارج المؤسسة.
- أين تكمن ميزانية التدريب؟ هل هي جزء من ميزانية الفريق؟ هل

هي جزء من ميزانية التنمية الفردية؟ أم هل المال هو من ميزانية المؤسسة المركزية؟

- إذا لم يكن هناك مال مخصص للتدريب، فهل هناك عملية زيارات متبادلة (فرق عمل تزور فرق عمل أخرى في مؤسسات أخرى من أجل التعلم)؟

الأنظمة المالية:

غالباً ما يتجاوز عمل الفريق الحدود الوظيفية إلا أن العديد من المؤسسات تقيد الأنظمة المالية بمجالات وظيفية فردية. ولكن ينبغي على المؤسسات أن توفر أنظمةً ماليةً لدعم الفريق، وسياساتٍ تضمن حماية ميزانيته.

- كيف تقدّر الميزانيةُ العملَ داخل المؤسسة عندما يُشكّل فريق ما؟
- ما هي الملامح الضمنية للميزانية إذا كان الفريق مكوناً من أقسام وظيفية مختلفة لكل منها ميزانية مستقلة؟
- ما الإجراء الذي يلزم اتخاذُه لتضمن تخصيص ميزانيةٍ موجهةٍ للفريق دون أي شروط؟
- إذا احتاج الفريق مالاً إضافياً ما هي الطريقة للحصول عليه؟

الدعم العام والدعم على مستوى الشركة:

لا تتوقف حاجة الفريق للدعم عند وجود الراعي والإعلان عن طرق البريد الإلكتروني، بل يجب أن توفر الإدارةُ أدواتٍ وقنواتٍ تواصل ثابتةً وفاعلة لدعم الفريق، وتوفر أيضاً دعماً سياسياً مناسباً لتكسب تأييداً عاماً للفريق على مستوى الشركة.

- هل هناك نماذج عن فرق ناجحة داخل مؤسستك؟ وما العمليات التي أُجريت لجعل تلك الفرق ناجحةً؟ وكيف كان تواصل الدعم

الذي يُقدم لتلك الفرق الناجحة، ليس فقط من قِبَل الإدارة العليا بل على جميع المستويات؟

- مَن في مؤسستك قد قام بقيادة فريق عمل قيادةً ناجحةً؟ وماذا يمكنك أن تتعلم منه؟
- أما بالنسبة للفرق التي لم تؤتِ أُكُلَها فما الذي ساهم في فشلها من منظور المؤسسة؟.

مكافآت الفريق:

إضافة إلى مجالات الدعم الثلاثة التي مر الحديث عنا سابقاً تقوم المؤسسات أيضاً بدعم فرق العمل من خلال أنظمة مكافآت تقدّر إنجاز الجماعة جنباً إلى جنب مع إنجازات الأفراد، أو حتى بدل إنجازات الأفراد. فإذا كانت مؤسستك لا تتكفل بمثل هذه المكافآت فلا داعي حينئذٍ أن ترعى فرق عمل أصلاً. ولكي تقيّم دعم مؤسستك لمكافآت الفرق فكّرْ في الأسئلة الآتية:

- كيف تكافئ المؤسسة الفريق على أدائه؟
- ما هي الأمثلة التي شاهدتها عن أي جهود خاصة في إظهار التقدير لأداء فريق أداءً فاعلاً استثنائياً؟
- كيف توازن المؤسسة في توزيع المكافآت بين الجهود الفردية وإنجازات الفريق؟
- ما هي المكافآت غير المالية الملموسة التي تقدمها المؤسسة للفرق على نحو نموذجي؟

انطلاقة الفريق

بإعطـاء الفرق الدعم اللازم والموارد والتكليف الصحيح يقدّم الفريق للمؤسســة قيمــةً استثنائيةً. ففي عــالمٍ معقدٍ ومؤسساتٍ معقــدةٍ لا يستطيع شخصٌ بمفرده أن يحقـق إلا القليل. فتحديات العمل غالبــاً ما تحتاج إلى تنــوّعٍ في الأفـكار وتعاونٍ عميـقٍ هو من أهــمّ سمات الفريـق. فعندما يعمل الموظفــون فريقاً ويذوقــون طعم النجاح فإنهم غالباً مــا سيشعرون بالرضا عــن العمل الذي يقومون به. كما أن الرؤيا الواسعة التي يكسبها الأفراد من عملهــم بوصفهــم فريقاً تجعلهم يــرون لعملهم معنىً أعظــم، وتصبح فرق العمــل السمــة الأساسية التي بفضلها يُنظَر إلى مؤسســة ما على أنها مكان جيــد للعمل، وهذا بدوره يشجــع الموظفين على الالتــزام والإخلاص اللذين تسعى وراءهما كل المؤسسات.

فالمؤسســة تحتــاج فرقَ العمل من أجــل مصلحتها الخاصــة، كما أنها «أي الفــرق» أفضلُ وسيلة تتعلــم بواسطتها المؤسسات. إنها محركات ابتكار وإبــداع، وغالباً ما تكون أفضلَ فرصةٍ لبناء أفكارٍ ومنتجاتٍ وخدماتٍ وحلولٍ جديــدة. إلا أنها ليست دائماً الحل الأفضــل لمواجهة كل تحديات العمل، بل حتــى أنها قد لا تكون حلاً جيداً. ولكنْ لكي نحصل على الفوائد القوية التي تَعِــدُ بها فرقُ العمل يتوجب على المديرين أن يتأكدوا من أن الفريق هو فعلاً ما يلزم لتحقيق أي هدف معين في العمل، وأن المؤسسة ستدعمه في عمله.

العمل في الفريق يفيد الأفراد

يُعَدُّ العمـلُ عضواً في فريقٍ خبرةً تنمويةً أساسيةً. فالعضويةُ في فريق تعطي الموظف:

- فرصةً للخروج من «قوقعته» ومن عقلية «وظيفتي».
- شبكةً جديدةً من الاحتكاك في المؤسسة يمكنها أن تسهّل وتسرّع مشاريع مستقبلية وعمليات تشغيل روتينية.
- فرصاً لإثراء المعرفة والمهارات الفردية.
- فرصاً لتكوين الأفكار و صياغتها ولتقديم الآراء.
- فرصاً لتنمية القدرات القيادية.
- خبرة في العمل المشترك في حل المشكلات وإيجاد التغيير



خلفية

منذ منتصف الثمانينيات من القرن العشرين قام مركز القيادة المبدعة بتطوير الخطى التمهيدية الأولى لبناء فرق عمل لعدد كبير من الشركات على نطاق واسع من الصناعات. وفي أثناء تلك المدة قام المركز بمقابلة أعضاء فرق العمل وقياداتها ورعاتها وموظفين آخرين من تلك الشركات ليجمع معلومات حول أداء فرق العمل وأداء قياداتها والدعم الحاصلة عليه والنتائج. وبفضل تلك المعلومات التي استمر المركز بجمعها وتحليليها، استطاع المركز أن يقدّم خطواتٍ تمهيديةً وموادَ معدلةً للمؤسسات التي تسعى وراء تحسين فاعلية فِرَقِها. وفي عام ١٩٩٠ أُدمجت تلك المعرفة والخبرة في اثنتين من المبادرات التثقيفية للمركز وهما: القيادة وعمل الفرق (LAT) و القيادة وفرق الأداء العالي (LHPT). وفي عام ٢٠٠٠ انطوت مبادرة (LAT) ضمن برنامج (LHPT) الذي استمر بتزويد قيادات الفرق بخبرة عملية ركّزت على سلسلة من الأدوات و الإستراتيجيات العملية التي تعزّز أداء أيّ فريق. وبناءً على أبحاث أُجريتْ، يقدّم البرنامج معلوماتٍ عن كيفية عمل فِرَق الأداء العالي، وهو تقييم صادق لنقاط الضعف والقوة لدى فِرَق عملٍ موجودةٍ فعلاً، ويقدّم أيضاً طرقاً مثبتةً لتحويل الموظفين من عاملين عاديين إلى فريق عمل على مستوى عالٍ من الكفاءة والفاعلية. كما أنه يعالج قضايا أخرى كاختيارِ أعضاء الفريق، وبَدْءِ فريق عمل بدايةً فعالةً، والتوفيقِ بين الاختلافات الثقافية المتضاربة داخل الفريق، وحلِّ النزاعات داخله. وبالإضافة إلى هذه البرامج التثقيفية، بدأ المركز CCL في عام ١٩٩٦ مشروع بحث في مجال العمل والأداء لدى فِرَق عمل من مناطقَ جغرافيةٍ متفرقةٍ.

ومنــذ عام ١٩٩٧ قام العديد من أعضــاء الهيئة الإدارية والتثقيفية في المركز بعرضـ النتائج والتحليلات في المؤتمرات ومختلـف وسائل الإعلام، وقـد ساعـد ذلك البحث على إثـراء المادة التثقيفية لـدى المركز. وما يزال المركز مستمراً في عمله مع عملاء و علماء آخرين لتحقيق مزيدٍ من التطوير في فهمـه لفـرَق العمـل، وكيف يمكـن المُضيُّ بهـا نحو مزيد مـن الفاعلية، وكيـف يمكن جعلُها تحقـق أهداف المؤسســة على أكمل وجــه، وكيف يمكن تشكيلهـا وإدارتهـا لنتائج أفضـل. ويسعى المركز من خـلال برامج تثقيفية مثـل (LHPT) إلى إيصال تلك المفاهيـم إلى قيادات الفِرَق وإلى هيئاتهم الإدارية حتى يتسنى للفِرَق أن تحقق توقعاتِ الأداء، بل وتتخطاها.



قراءات مقترحة

Dyer W. G. (1995). *Team building, current issues and new alternatives* (3rd ed.). Reading, MA: Addison-Wesley.

Hughes, R. L., Ginnett, R. C., & Curphy, G. J. (1996). *Leadership: Enhancing the lessons of experience* (2nd ed.). Boston, MA: Irwin McGraw-Hill.

Katzenbach, J. R. (1998). *Teams at the top: Unleashing the potential of both teams and individual leaders*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The wisdom of teams*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Nadler, D. A. (1998). Executive team effectiveness: Teamwork at the top. In D. A. Nadler, J. L. Spencer, & Associates (Eds.), *Executive teams*. San Francisco: Jossey-Bass.

Scholtes, P. R., Joiner, B. L., & Streibel, B. J. (1996). *The team handbook* (2nd rev. ed.). Madison, WI: Oriel Inc.

Sessa, V. I., Hansen, M. C., Prestridge, S., & Kossler, M. E. (1999). *Geographically dispersed teams: An annotated bibliography*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.



خلاصة الفكرة الأساسية

تستطيع فِرَق العمل أن تواجه العديد من تحديات العمل مستبدلةً قوة الجماعة مكان الجهد الشخصي. كما أنها تمكّن بعض الشركات من القيام بقفزات جبارة في التقدم لتصبح أسرعَ وأحسنَ إبداعاً، وأفضلَ تلبيةً لمتطلبات الأسواق والعملاء.

إلا أن فِرَق العمل ليست دائما هي الحل الأفضل في مواجهة تحديات العمل إذ إنها مكلفةٌ، وتستغرق وقتاً طويلاً في الإعداد، كما أن قيادة الفريق هي عمل بدوام كامل. فقبل أن تبدأ بإعداد فريق للقيام بالمهام التي كلفتك بها إدارة مؤسستك فكّرْ هل أنت بحاجة فعلاً إلى فريق لتحقيق النتائج أم لا؟

تُعَدُّ فِرَقُ العمل خياراً جيداً في معالجة المشكلات والقضايا المعقدة التي تؤثر في العديد من أقسام المؤسسة والعاملين فيها. أما إذا كانت الحاجة إلى اتخاذ القرارات سريعةً وملحةً، أو لم تكن الحاجة تدعو إلى وجهات نظر مختلفة فإن وحدات العمل الأصغر والأسهل إدارياً هي الحل الأفضل. فقبل أن تشكّل فريق عمل قم بتحليل المهمة التي بين يديك للتأكد من أن الفريق هو أفضل وحدة عمل مناسبة لمواجهة التحدي.

وتتضمن وحدات العمل التي توجد عادة في المؤسسات ما يلي: العمل الفردي، ومجموعات العمل، ومجموعات العمل التعاوني، والفِرَق، وفِرَق الأداء العالي. والحالات التي تكون فيها وحدات العمل هذه هي الأنسب تعتمد على مدى صعوبة التحدي، وعلى درجة التعاون المشترك اللازم لمواجهته.

وقبل أن تقرر ما إذا كنت بحاجة إلى فريق، عليك أن تتأكد أولاً من أن مؤسستك ستدعمه. فمن دون دعم المؤسسة لن يستطيع الفريق تحقيق

أهدافــه بسهولــة. وإذا لم تكن مؤسستــك قادرةً على دعــم الفريق ببرامج تنمويــة، وأنظمة مالية، ومكافآت، وآليات لإبداء الدعم على مستوى الشركة فالأجــدر بها حينئذٍ ألّا تشــكل فريقاً (سيكون أداؤه علــى الأغلب ضعيفاً أو حتى فاشلاً في تحقيق أهدافه).

إن فِـرَق العمــل هي محــركات إبداع وابتــكار، وكثيراً ما تكــون الخيارَ الأمثــلَ لبناء أفكارٍ ومنتجــاتٍ وخدماتٍ وحلولٍ جديــدة. ولكنْ لكي نحصل على الفوائد القوية التي تَعِدُ بها فرقُ العمل يتوجب على المديرين أن يتأكدوا بــأن الفريق هو فعلاً ما يلزم لتحقيق أي هدف معين في العمل، وأن المؤسسة ستدعمه في عمله.



للمدير الممارس

وضع الأولويات

القيم الشخصية والنتائج المؤسسية

تالولا كارترايت

نقله إلى العربية
شكري مجاهد

دليل الأفكار العملية



مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم
MOHAMMED BIN RASHID
AL MAKTOUM FOUNDATION

العبيكان
Obeikan

وضع الأولويات

القيم الشخصية والنتائج المؤسسية

دليل الأفكار العملية

وضـع الأولـويـات

القيم الشخصية والنتائج المؤسسية

تأليف

تالولا كارترايت

نقله إلى العربية

شكري مجاهد

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم
MOHAMMED BIN RASHID AL MAKTOUM FOUNDATION

العبيكان
Obeikan

Original Title
AN IDEAS INTO ACTION GUIDEBOOK
Setting Priorities
Personal Values, Organizational Results
Henry Browning and Ellen Van Velsor

ISBN 978-1-882197-40-8

Published by: Center for Creative Leadership, Post Office Box 26300, Greensboro, North Carolina 27438-6300, (U.S.A.)

ISBN 0 - 623 - 54 - 9960 - 978

الناشر العبيكان Obeikan للنشر

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة الموسى للمكاتب

هاتف 2937574 - 2937581 فاكس: 2937588 ص.ب: 67622 الرمز: 11517

الطبعة العربية الأولى 1430هـ - 2009 م

ح مكتبة العبيكان، 1430هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

كارترايت، كالولا

وضع الأوليات./ كالولا كارترايت؛ شكري عبدالمنعم مجاهد.- الرياض، 1430هـ

32 ص؛ 14 × 21 سم. (سلسلة دليل الأفكار العملية)

ردمك: 0 - 623 - 54 - 9960 - 978

1. إدارة الأعمال 2. إدارة الأفراد أ. مجاهد، شكري عبدالمنعم (مترجم)

ب. العنوان ج. السلسلة

ديوي 658.4 1430 / 418

صدرت هذه الطبعة باتفاقية نشر خاصة بين الناشر العبيكان Obeikan و  مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم MOHAMMED BIN RASHID AL MAKTOUM FOUNDATION

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم غير مسؤولة عن آراء المؤلف وأفكاره، وتعبر الآراء الواردة في هذا الكتاب عن وجهة نظر المؤلف وليس بالضرورة عن رأي المؤسسة.

امتياز التوزيع شركة مكتبة العبيكان Obeikan

المملكة العربية السعودية - العليا - تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة

هاتف 4160018 - 4654424 فاكس 4650129 ص.ب 62807 الرمز 11595

توطئة

سلسلة الكتب

دليل الأفكار العملية

تعتمد هذه السلسلة من الكتب على المعرفة العلمية التي أنتجها مركز القيادة الإبداعية خلال أكثر من ثلاثين سنة من البحث والأنشطة التعليمية التي جرت بالمشاركة مع مئات الآلاف من المديرين والتنفيذيين. لقد اختلفت شراكة هذه المعرفة عن مثيلاتها في الأقسام الجامعية أو الهيئات المهنية أو المكاتب الاستشارية. والمركز ليس هو مجرد مجموعة من الأفراد المتمرسين (ذوي الخبرة)، على الرغم من أن مؤهلات كوادره تُعد متميزة جداً، وإنما يمكن النظر إليه على أنه مجتمع يشترك أعضاؤه بمجموعةٌ من المبادئ، ويعملون معاً لفهم وإيجاد الاستجابة للتحديات القيادية والتنظيمية.

تهدف هذه السلسلة إلى إمداد المديرين بنصائح خاصة بكيفية إكمال مهمة تنمويَّة، وهي أول تحدٍّ من التحديات التي تواجه القيادة، وهي في سبيلها لتحقيق ذلك.

تحمل هذه السلسلة مهمة المركز التي تهدف إلى تقدم فهم وتنمية وممارسة القيادة لنفع جميع أفراد المجتمع. نحن نعتقد أنك سوف تجد أن هذه السلسلة - «دليل الأفكار العملية»، إضافة مهمة جداً لوسائل وأدوات القيادة.



مُحتويات الكتاب

الموضوع | الصفحة



خلاصة تنفيذية

لكي تكون قائداً ناجحاً لابد لك من تحقيق نتائج.

ولكي تحقق النتائج لابد من وضع الأولويات.

وهذا الكتاب يمكن أن يعينك على تحسين مهمة وضع الأولويات، والتعرف علي القيم الشخصية، التي تحرك اتخاذك للقرارات، والمفاضلات المحتملة، وعواقب قراراتك، وأهمية توفيق أولوياتك مع توقعات المؤسسة. بهذه الطريقة يمكنك الوفاء بالأهداف المؤسسية بنجاح، وتحقيق النتائج بانتظام.



الأولى فالأولى

القادة الناجحون يحققون النتائج. والقادة الذي يخفقون ـ في تحقيق النتائج يعرضون حياتهم المهنية للخطر، ويكلفون مؤسساتهم غالياً. وللقدرة على تحديد الأولويات أثر كبير ـ في بناء سجل إنجازات متصلة. فالقادة أصحاب هذا السجل المتسق يوثق بهم ـ في تولي أصعب المهام وأعقدها، إذ يستخلصون الالتزام والولاء من فرق العمل ومن طاقمهم الإداري، ويزرعون المصداقية المؤسسية.

أما العجز عن تحديد الأولويات فيؤدي إلى خطأ الأهداف وتآكل المصداقية. من يفتقر من القادة إلى مهمات تحديد الأولويات غالباً ما يقال عنهم: إنهم يغرقون ـ في المهام المعقدة، وإنهم يحدثون جلبة، ولا يتمون المهمة. يغالون ـ في تقدير قدراتهم، ويصعب عليهم الوفاء بمتطلبات مناصبهم، وأنهم تخطوا مستوى كفاءتهم.

كثير من القادة يعتبرون تحديد الأولويات مجرد عملية بسيطة، يميزون فيها أفضل الخيارات، بناء على حاجات المؤسسة، لكن الصورة الكاملة أكبر من ذلك. كلنا لدينا دوافع شخصية، تؤثر على خيارات أولوياتنا ـ في حياتنا الشخصية والمهنية. وربما نكون على وعي عندما تمارس هذه الدوافع تأثيرها علينا، لكننا أحياناً نغفل جوانب تأثيرها ـ في حياتنا المهنية، والعكس صحيح، يمكن لدوافعنا المهنية أن تؤثر على ما نختار من أولويات ـ في حياتنا الشخصية.

لنأخذ نموذج مدير تنفيذي محترم معروف بالحكمة والصبر، لا سيما مع الموظفين الجدد على المؤسسة. يعبر عن حبه للتعليم والتعلم. ويفعل الشيء نفسه ـ في بيته. مديرة تنفيذية أخرى تعيش حياتها ـ في العمل

كمديرة جادة ذات روح تنافسية عالية. لكنها يربكها صراع القوى المستمر مع أولادها المراهقين.

القيم والدافعية والأولويات

تعمل أنواع القيم الشخصية المختلفة والكثيرة كدوافع تؤثر في تحديد الأولويات بالطبع ليست القائمة التي في الصفحة الآتية، لكنها تضم كثيراً من القيم التي تحرك الناس.

وإذا أردت فهماً أفضل لكيفية تأثير قيمك في تحديدك للأولويات، حاول أن تتأمل قيمك الشخصية. على سبيل المثال، تأمل كيف ترتب أولويات الأنشطة الأسرية والتطوعية: هل تضع أسرتك قبل التزاماتك المجتمعية عندما تخطط لوقتك؟

هل الخدمة في جماعة دينية أهم عندك من التطوع لجماعة مدنية؟

اطلب ملاحظات الآخرين عن كيفية إنفاقك لوقتك خارج العمل.

فكّر فيما تقوله أنشطتك عن دوافعك الشخصية. (يفترض هنا أنك تقضي أغلب وقتك تعمل ما تجد نفسك مدفوعاً لعمله. فإنه لم يكن كذلك، ربما لا يكون تعلم تحديد الأولويات أشد ما يواجهك من تحديات القيادة حالياً).

حاول ترتيب دوافعك من حيث الأهمية حسب ما تنفقه من وقت، وليس حسب ما تشعر حيال الدوافع نفسها. استخدم ورقة العمل في الصفحة ( ) لتتبع مسار أنشطتك أثناء أسبوعك العادي. ابدأ بتصنيف ساعات عملك ونومك، ثم صنف ساعاتك الحرة بأكبر قدر من الدقة، مستخدماً الاختصارات إن شئت. ستعطيك النتائج بياناً تقريبياً بدوافعك.

القيم الدافعة

- ❑ الإنجاز.
- ❑ النشاط. الحركة.
- ❑ الترقي/ التقدم.
- ❑ المغامرة.
- ❑ الجماليات.
- ❑ الانتساب/ الانتماء.
- ❑ الثراء.
- ❑ السلطة.
- ❑ الاستقلال.
- ❑ التوازن.
- ❑ التحدي.
- ❑ التغيير/التنوع.
- ❑ التشارك.
- ❑ الكفاءة.
- ❑ المنافسة.
- ❑ الشجاعة.
- ❑ الإبداع.
- ❑ تحقيق دخل عالٍ.
- ❑ الأمن الاقتصاديّ.
- ❑ الاستمتاع.
- ❑ الخبرة.
- ❑ الشهرة.
- ❑ الأسرة.
- ❑ الجو الأسري.
- ❑ الزمالة.
- ❑ الحرية.
- ❑ الصداقة.
- ❑ السعادة.
- ❑ المرح.
- ❑ النفوذ/التأثير.
- ❑ النزاهة.
- ❑ العدل.
- ❑ المعرفة.
- ❑ الموقع.
- ❑ الحب.
- ❑ الولاء.
- ❑ النظام.
- ❑ التنمية الشخصية.
- ❑ اللياقة البدنية.
- ❑ التقدير.
- ❑ التأمل.
- ❑ المسؤولية.
- ❑ الأمان.
- ❑ تحقيق الذات.
- ❑ احترام الذات.
- ❑ الخدمة/ مساعدة الآخرين.
- ❑ الروحانية.
- ❑ المكانة.
- ❑ الحكمة.
- ❑ غيره.
- ❑ غيره.
- ❑ غيره.

أسبوع عادي



	السبت	الأحد	الإثنين	الثلاثاء	الأربعاء	الخميس	الجمعة
١٢ ليلاً - ١ صباحاً							
١ - ٢ صباحاً							
٢ - ٣ صباحاً							
٣ - ٤ صباحاً							
٤ - ٥ صباحاً							
٥ - ٦ صباحاً							
٦ - ٧ صباحاً							
٧ - ٨ صباحاً							
٨ - ٩ صباحاً							
١٠ - ١١ صباحاً							
١١ صباحاً- ١٢ ظهراً							
١٢ ظهراً -١ مساءً							
١-٢ مساءً							
٢-٣ مساءً							
٣-٤ مساءً							
٤-٥ مساءً							
٥-٦ مساءً							
٦-٧ مساءً							
٧-٨ مساءً							
٨-٩ مساءً							
٩-١٠ مساءً							
١٠-١١ مساءً							
١١ مساءً-١٢ليلاً							

ابحث عن علاقات بين أنشطة وقتك الحر وقائمة الدوافع التي في صفحة (   ). أضف ما تشاء من دوافع إليها. فهي ليست كاملة على الإطلاق. وإن إضافتك لدافع من عندك يشير إلى مدى قوة هذا الدافع عندك. بعد أن تلم بدوافعك الشخصية، ضعها في قائمة في ورقة العمل أدناه. رتبها حسب ما تخصصه لها من وقتك الحر. أعد ترتيبها، هذه المرة حسب ما تراه من أثر في سلوك العمل.

دوافعك الشخصية

الدوافع	الترتيب حسب الوقت الحر المخصص	حسب أثرها في العمل
....	....	....
....	....	....
....	....	....
....	....	....
....	....	....

سياقك المؤسسي

لأنك قائد، يرجح اشتراكك في مرحلة ما أو مستوى ما في إعداد الأولويات الإستراتيجية لمؤسستك. الشائع أن يركز القادة أولوياتهم على أهداف مؤسساتهم. حتى في هذا السياق لا يمكنك الهروب من حقيقة تأثير دوافعك الشخصية هنا. فإذا اتخذت المؤسسة قراراً إستراتيجياً تعتبره أنت غير أخلاقي، أو يتعارض مع أولويات راسخة لديك، فإنك إما تبحث عن طريقة للاعتراض أو تتعايش.

ارجع مرة أخرى إلى القائمة في صفحة..... اختر من ثلاث إلى خمس قيم تظن أنك ملتزم بها في حياتك الشخصية والمهنية، وسجّلها في ورقة

العمل في صفحة.. في العامود المعنون «شخصية». ثم اختر من ثلاث إلى خمس قيم تظن أنها الأبعد عنك دونها. كرر هاتين الخطوتين، هذه المرة فيما يخص مؤسستك. ما القيم التي تحرص عليها المؤسسة أشد الحرص، أو أقله؟

ما القيم التي تشاركها مؤسستك؟ ما الاختلافات؟ قد يعمل الناس غالباً طبقاً لقيم مؤسساتهم أثناء عملهم، ولو اختلفت مع قيمهم الشخصية.

لترى كيف تؤثر هذه الدوافع على طريقة تحديدك الأولويات في العمل، جرب التمرين التالي. تخيل أنك مسؤول عن وضع إستراتيجية عالمية لمؤسستك، وهو مستهدف يتضمن أهدافاً أصغر كثيرة. افترض أنك تعرفت على الأهداف التالية وتريد أن تحدد خيارات الأولويات بينها. عليك اختيار أول هدف تقصده وبشكل قاطع. في ورقة العمل ص... اكتب الرقم المناسب للمرتبة التي يرجح أن تعطيها لكل هدف من الأعلى للأدنى حسب الأولوية.

هل تتطابق؟		
القيم	الخاصة	المؤسسية
الأبرز		
الأبعد		

ترتيب الأهداف	
المرتبة	الهدف
	اعمل مسحاً ووزعه وراجعه على كل الموظفين عند مستوى مدير أو أعلى للتعرف على حاجاتهم واستخلاص تغذيتهم المرتدة عن معنى العمل الكوكبي
	تعرف على أربعة شركاء عمل محتملين عارفين بشأن التوسع الكوكبي. قابلهم واختر منهم واحدًا.
	وزّع مذكرة على الشركة بأكملها، تعلن فيها دورك بوصفك النقطة المحورية والممثل لإستراتيجية مؤسسك الكوكبية.
	ناقش تخصيصات الميزانية لكل قسم مختار لتحويل مهامه إلى نموذج العمل الكوكبي.
	ضع نموذجاً أولياً «سريعاً غير نهائي» للعملية والأنظمة الضرورية لإقامة حضور كوكبي والحفاظ عليه. ابدأ اجتماعات المديرين للتحرير والمراجعة.

خصص وقتاً لتحليل ترتيباتك والتفكير في دوافعك الشخصية حسب تحديدك السابق لها. وبينما تفكر في تأثير قيمك على قراراتك، فكّر في التأويلات الآتية:

هل اخترت أن تبدأ بوضع نموذج «سريع غير نهائي»؟ الاهتمام بإتمام المهمة، يشير إلى احتمال أن تكون «المسؤولية» هي الدافع الشخصي والأقوى.

هل اخترت أن تبدأ بجمع كل المعلومات من أنحاء المؤسسة؟ تأكيد احترام آراء أعضاء مؤسستك يشير إلى احتمال أن تكون «الخدمة» هي الدافع الشخصي والأقوى.

هل اخترت أن تبدأ بالتقصي واختيار الشركاء العالمين؟

الاعتماد بجمع المعلومات يشير إلى احتمال أن تكون «الخبرة» هي الدافع الشخصي والأقوى.

هل اخترت أن تبدأ بإعلان دورك الأساس في المشروع؟

تأكيد سطوتك في المجال الكوكبي يشير إلى احتمال أن تكون «السلطة» أو «التقدير» الدافع الشخصي والأقوى.

هل اخترت أن تبدأ بالتفاوض حول موارد الميزانية الضرورية؟

الاهتمام بجمع الموارد الضرورية يشير إلى احتمال أن يكون «الأمن الاقتصادي» الدافع الشخصي والأقوى.



تخيل كيف سيرتب رئيسك الأهداف الخمسة. دوِّن أي اختلافات مهمة، وفكّر كيف يمكن أن تؤثر هذه الاختلافات على المشروع الجاري؟ هل سيكون رد فعلك «إيجابيا» أم «سلبياً» على تنفيذه لطريقة رئيسك؟ وما تنبؤك بشأن أثر ذلك على المشروع الجاري؟

مفاضلات وعواقب

من المهم عند ترتيب الأولويات أن تدرك وجود دوافع تؤثر على قراراتك، وكذلك أن تعلم أن اختيارات الأولوية التي اتخذتها بناء على دوافعك الشخصية سيكون فيها مفاضلات، ولها عواقب سلبية وإيجابية. ولهذا السبب لا بد أن تكون قادراً على تمييز ما يدفعك لوضع أولوية، وكذلك تقدير المفاضلات والعواقب المحتملة.

لكل اختيار تقرره مفاضلات. على سبيل المثال، إذا اخترت قبول منصب في مؤسسة معينة، فإنك كذلك ترفض العمل في مناصب مختلفة في مؤسسات أخرى عديدة.

ولكل اختيار عواقبه، إيجاباً وسلباً. فكر في الأمثلة الآتية:

- إذا أمليت القرارات على طاقم عملك، فربما كانت «السلطة» هي ما يدفعك، وأحد عواقبها ربما يكون التأثير على ديناميكيات فريقك.
- إذا دافعت عن نفسك وعن فريقك لدى رئيسك، فربما كانت «الصداقة» و«الخدمة» هما يدفعانك، وقد يكون من عواقبهما التأثير على علاقتك برؤسائك.
- إذا كنت تتخذ القرارات سريعاً وبنفسك بناءً على أفضل ما توفر من معلومات، فربما كان «الإنجاز» و «السلطة» هما ما يدفعانك، وقد يكون من عواقبهما التأثير على علاقتك الشخصية.

إذا اخترت أن تعمل في مؤسسة معينة، فقد يعني ذلك دخلاً عالياً وعملاً مجدياً وأناساً عظماء تعمل معهم. وقد يعني كذلك ضرورة ارتداء بدلة في العمل وقضاء ساعتين في الذهاب إليه وفي العودة. هذا جزء من الصفقة. ولا جدوى من الشكوى منه.

عد إلى القيم التي حددتها دوافعك الشخصية في صفحة...... فكّر في القرارات التي اتخذتها بناءً على تلك الدوافع وعواقب تلك القرارات ومفاضلاتها. استخدم ورقة العمل في صفحة... لتسجل أفكارك. وستجد مثالاً لذلك فيها.

عندما تواجه قرارات أولوية صعبة في المستقبل، قد يساعدك هذا الوعي الذاتي على اختيار أفضلها. ولا يوجد اختيار بلا مفاضلات وعواقب سلبية وإيجابية. فمن المهم أن تدخل إلى طريق قراراتك بعيون مفتوحة، وعلى وعي بالمفاضلات والعواقب المحتملة، واستعداد لقبولها.

أولويات منافسة

أحياناً لا نستطيع الوصول إلى أهدافنا، لأن لدينا أهدافاً أخرى تنازعها، وتصرف عنها اهتمامنا وطاقتنا. هذه الأهداف المتنازعة قد لا تعمل على مستوى الوعي الكامل، لكنها تجمدنا وتعجزنا عن الوصول إلى أهدافنا المعروفة، نسمي هذه الأهداف المتنازعة أولويات منافسة. ومن المفيد جداً أن نعي بهذه الأولويات المنافسة، حتى نصل إلى أهدافنا الأساسية.

على سبيل المثال، قد يضع أحد التنفيذيين هدف التدريبات الرياضة كل يوم بعد العمل. وقد يصاب بالإحباط من أنها عادة ما تجد مبرراً لعدم فعل ذلك. فيسأل نفسه عن التزامه الحقيقي بشأن هذه القضية، ويقرر أن يكون هدفه الحقيقي الحفاظ على صحته. ثم ينظر في سلوكياته، ويرى أنه لم يعمل حساب التدريبات الرياضية في جدول أوقاته، وأن جدول أوقات العمل كثيراً ما يزحف على وقت التدريبات الرياضية. فيعرف أن الأولوية المنافسة عنده إرضاء رئيسه، هذه إستراتيجية بقاء. حماية النفس دائماً ما تكون أولوية عالية عند الكل تقريباً، فإذا كان يخشى أن يسبب عدم رضا رئيسه في تعريض عمله للخطر، فلن يخاطر بترك العمل عند حلول وقت التمرينات الرياضية. فهو ما زال صغيراً نسبياً، وما يزال جسده يتحمل، وهكذا فالقلق العميق من تعرض عمله للخطر أشد ضغطاً من الحاجة المبهمة للحفاظ على الصحة.

عاجلة ومهمة	ليست عاجلة لكنها مهمة
عاجلة لكنها غير مهمة	لا عاجلة ولا مهمة

ومن المفيد استحضار مصفوفة (عاجل - مهم) هنا. فالأشياء العاجلة لكنها أقل أهمية دائماً ما تحظى باهتمام وطاقة أكبر من الأشياء المهمة لكنها أقل إلحاحاً.

يمكن فهم الأولويات المنافسة بطريقة أخرى، وهي إدراك إمكانية وجود اختلاف بين الأولويات التي نعتنقها (قيمنا وأهدافنا المعلنة) والأولويات التي نجسدها (قيمنا وأهدافنا المنفذة) عندما يكون لدينا أولويات منافسة، فأقواها هو ما يظهر في أفعالنا.

من الدوافع للعواقب

الدافع	القرار	المفاضلات	عواقب إيجابية	عواقب سلبية
الخبرة	السعي نحو درجة عالية	عدم استطاعتي ممارسة الموسيقى والرياضات وغيرها من الأنشطة	تقدير علمي ومهاراتي وكوني ممن يلجأ إليه	يتوقع مني بأن أعرف كل شيء، صعوبة التعاون

قد تخدم سلوكياتنا التزاماً أقوى كثيراً من الهدف المعتنق. وعلينا استخراج هذه الأولوية الباطنة، لنتعرف عليها، ونتعامل مع ما ينشأ عنها من تنازع، فالتنفيذي الذي أراد ممارسة التمرينات الرياضية كل يوم بعد

العمل لديه فرصة ليفتش عن خوفه الدفين من فقدان عمله إذا لم يعمل حتى وقت متأخر، فعندما تعرفت على هذا الخوف تعاملت مع الأولويات المنافسة. واستطاع التعبير عن أولوية العناية بصحته.

مقاييس الأداء المؤسسية

عرفت حتى الآن أن وضع الأولويات غالباً ما تكون على أساس الدوافع التي تؤثر عليك، لكن ذلك ليس كل شيء في مسألة وضع أولويات مجدية، لا سيما في سياق مؤسس مفعم بالتحدي.

فلا بد لك من مراعاة الاتساق بين أولوياتك وطرق المؤسسة في قياس الأداء. إن وضع الأولويات الصحيحة مهم لتحقيق النتائج، فالمؤسسات غالباً ما تنظر إلى سجل الإنجاز بوصفه علامة على الأداء.

إن القادة الذين يخفقون في توفيق أولوياتهم مع مقاييس الأداء المؤسسية، غالباً ما ينظر إليهم نظراؤهم ورؤساؤهم ومرؤوسوهم المباشرون كأنهم يسعون للترقي الشخصي، ويفتقرون إلى النتائج التي تؤيد رأيهم في فاعليتهم ويبدو للآخرين أن هؤلاء القادة لديهم صعوبة في الوفاء بتوقعات الآخرين من شغل مناصبهم الحالية.

وترتبط هذه الرؤى تحديداً بكيفية قياس المؤسسة قدرة القائد على تحقيق نتائجة. كذلك فإن تحقيق الفاعلية القصوى لا يقتضي وضع الأهداف المفيدة وترتيبها فقط، بل لا بد لك من فهم واضح لكيفية قياس الأداء من قبل مؤسستك - التوقعات التي تقبلها وما تعده نتائج وما تسجله كمهمة تامة.

يمكنك أن تبحث داخل مؤسستك على مفاتيح رسمية عن كيفية قياس الأداء. فالقدرة على تحقيق نتائج توفي أهداف العمل تعتمد جزئياً على تحقيق توازن بين ما يدفعك شخصياً وتوقعات المؤسسة من أدائك. ولكي تفعل ذلك لا بد من مراعاة فهم الأمرين - دوافعك وتوقعات مؤسستك واستخدامهما دليلاً في عملية الاختيار.

وتذكـر عند توفيـق أولوياتك مع مقاييـس الأداء المؤسسية أن الأهداف التـي تستبعدهـا لا تقـل أهمية عن التـي تضعهـا. فالقادة الذيـن لم ينموا إحساسـاً دقيقـاً بوضـع الأولويـات، ربما يخلطون بـين النشـاط والإنجاز. ويميلـون إلى وضع عدد كبير مـن الأهداف في مشروعاتهم، والنتيجة هي أن تبـذل فرق عملهم قدراً هائلاً من الجهد، ولكن لأن هذا الجهد ليس منصباً على أهداف موضوعة بوضوح، فإنه لا يسهم في الوفاء بالأهداف المؤسسية.

استخدم أوراق العمل التي في الصفحات من .... للتعرف على مقاييس الأداء الرسميـة وغـير الرسيمـة في مؤسستـك، تتعامـل الورقـة الأولى مع المقاييس الرسمية، والثانية مع غير الرسمية.

مقاييس الأداء الرسمية

مقاييس الأداء الرسمية لمؤسستك يمكن أن تجدها في وثائق الشركة وفي بيانات تحديد السلطات

نوع المقياس	الوصف	تحليلك
مقاييس الأداء من المؤسسة	التوقعات الرسمية المرتبطة بأدائك الوظيفي مدونة في الوثائق الرئيسة. راجع توصيف عملك وأوامر المشروع ومراجعات الأداء لتبدأ تحليل مقاييس الأداء المستخدمة في مؤسستك.	
مقاييس الأداء من الرئيس	ما الذي أوصله إليك رئيسك المباشر من المقاييس الرئيسة. لأدائك؟ إن لم تكن واضحة. استوضحها. • كيف سيقاس أدائي؟ • هل ما سأحتاجه من موارد متوفرة بشكل معقول؟ • ما العقبات التي قد توقف تقدمي؟ • ما التغذية المرتدة والتقويم الذي سيتاح؟	

مقاييس الأداء غير الرسمية

مقاييس الأداء غير الرسمية لمؤسستك يمكن أن تجدها لدى أصحاب النفوذ وبيانات تحديد التأثير.

الفئة	مناطق التركيز	مفاتيح المعلومات	أسئلة توجه	خطوات عملية ممكنة ماذا يجب أن أفعل؟
الموارد من يحصل على ماذا؟	الوقت فهم المواضع التي تبذل المؤسسة لها الوقت الناس فهم أين تضع المؤسسة الناس المال فهم فيم تنفق المؤسسة أغلب مالها	اجتماعات الإدارة العليا النظراء المتاح لهم اتصال أكبر بالإدارة العليا إعلان الموظفين الجدد أو/ وحركة النقل تقارير الميزانية	ما موضوعات الإدارة العليا المشتركة؟ فيم تنفق الإدارة العليا أغلب وقتها؟ ما جوانب العمل التي يتحدث عنها الموظفون ما الجهات التي تبدو أنها تستقطب أغلب المخصصات المالية؟ وأي الجهات تحصل على أقلها؟ ما الأثر المحتمل لهذه المعلومات على كيفية قياس أدائي؟	
التقدم من يذهب أين؟	الترقيات فهم من يحصل على ترقية	النظراء المرؤوسون المباشرون خارج منطقتك الإدارة العليا	ما بعض صفات من يترقون في المؤسسة؟ ما المسار المهني للأفراد الذين أريد أن احتذي بهم في المؤسسة؟ أي مناطق المؤسسة تحصل على أكثر الترقيات؟ ما الأثر المحتمل لهذه المعلومات على كيفية قياس أدائي؟	

التغذية المرتدة كيف يراك الناس؟	الرؤى فهم رؤية مديرك ونظرائك ومرؤوسيك المباشرين لأدائك	المدير النظراء المرؤوسون المباشرون	ماذا يقول الناس عن أدائي ما الاختلافات بين وصف من أرأسهم ومن يرأسونني؟	
			ما الذي يجب أن أفعله لأضمن حصولي على التغذية المرتدة الكافية على أدائي من الفئات الثلاث؟ ما الأثر المحتمل لهذه المعلومات على كيفية قياس أدائي؟	
المعايير ما القواعد غير المكتوبة؟	فهم سياسات المؤسسة	التجمعات غير الرسمية الأفراد الذين يبدون مهرة سياسياً شبكة معلوماتك	ما بعض التوقعات غير المكتوبة؟ ما عدد ساعات العمل المتوقعة مني؟ إلى من أذهب لطلب العون داخل المؤسسة عند الحاجة؟ كيف يتوقع مني أن أتفاعل مع الإدارة العليا؟ ما العواقب التي أصابت الآخرين ممن لم يوفوا بالتوقعات المؤسسية؟ ما الأثر المحتمل لهذه المعلومات على كيفية قياس أدائي	

بعد مراجعة استنتاجاتك عن مقاييس الأداء غير الرسمية التي تستخدمها مؤسستك، فكر للحظة في الأنساق التي تتخذها فيما يخص الآتي:

- توقعات مؤسستك الرسمية وغير الرسمية بشأن عملك.
- الأهمية النسبية التي توليها المؤسسة لهذه التوقعات.

ثم عد إلى الدوافع الشخصية التي رتبتها. ما مدى توافق دوافعك الشخصية مع توقعات مؤسستك؟

العمل معاً من أجل النتائج

تخيل أن قطاعاً في مؤسسة كبرى جاهد لسنوات ليحقق مستويات الجودة. تنتقل مسؤولية القطاع من تنفيذي إلى آخر دون تحسن، ثم يأتي مدير من جزء آخر من المؤسسة ويطلب مسؤولية إدارة ذلك القطاع. هذا المدير يفعل شيئاً لم يفعله المديرون السابقون: يطلب من مجلس إدارة المؤسسة وضع أهداف محددة تتعلق بجودة الخدمة وتقديم الخدمة لعملاء المؤسسة، ويطلب مقاييس وحدّاً زمنيّاً لتحقيق تلك الأهداف.

كما يطلب المدير الجديد للقطاع أن توافق المؤسسة على غلق القطاع إذا لم يحقق أهدافه. وفي المقابل يتولى المدير الجديد اختيار أعضاء الفريق الذي سيتولى المهمة.

تؤتي الأهداف والمقاييس الواضحة التي وضعها المجلس ثمارها في مساعدة المدير الجديد للقطاع في وضع الأولويات، التي تؤدي إلى تحول ناجح في أداء القطاع. هذا الوضوح في أهداف القطاع، وهذا التقدم يشجع قادة آخرين في المؤسسة على المشاركة ومد يد العون. فالناس في كافة أنحاء المؤسسة يريدون أن يكونوا جزءاً من التحول، وأن يكونوا قريبين من هذا الفريق الفائز.

هذه القصة مثل لأثر وضع الأولويات الصحيحة وتوضيحها - بحيث تتوافق مع قيم المؤسسة ومقاييس الأداء فيها - في تحقيق النتائج ودفع العمل. فالقائد في هذه الحالة لا يغير المشكلة التي يواجهها القطاع، لكنه يحدد أولويات المؤسسة، ويضع الأهداف التي تتحول إلى حل للمشكلة.

إن وضع الأولويات نشاط متداخل، يرتبط بالدوافع الشخصية والمهنية والمؤسسية. والقادة الذين يريدون أن يحققوا إنجازًا بارزاً يستوثقون من توافق أولوياتهم مع مقاييس أداء مؤسستهم. فهذا يضمن لهم الوفاء بالأهداف المؤسسية وتحقيق النتائج.



قراءات مقترحة

Chappelow, C., & Leslie, J. B. (2001). *Keeping your career on track: Twenty success strategies.* Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Lee, R. J., & King, S. N. (2001). *Discovering the leader in you: A guide to realizing your personal leadership potential.* San Francisco: Jossey-Bass.

McCauley, C. D., & Martineau, J. W. (1998). *Reaching your development goals.* Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Sternbergh, B., & Weitzel, S. R. (2001). *Setting your development goals: Start with your values.* Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.



خلفية

تطور هذا الدليل عن أبحاث موسعة أجراها مركز القيادة الإبداعية على النجاح والتعثر لدى التنفيذيين - عن طريق مقارنة المديرين الذين يواصلون حتى القمة ومن يستبعدون أو يتجمدون. وقد حددت الأبحاث التي كتبت عن التعثر الصفات التي تفرق بين المديرين الناجحين ومن تعثر مستقبلهم المهني. وتحديداً بيّن البحث أن الارتباك أمام المهام المعقدة أحد العوامل التي تسبب تعثر المسار المهني للمدير. ولابد للمدير ليكون ناجحاً أن يرتب الأهداف المتعددة المتنافسة، ولهذا فعل الجرعة المضادة للارتباك أن تنمية القدرة على وضع أولويات بناءً على أهداف واضحة أحد المكونات الأساسية لبناء سجل متسق من الأداء القيادي الاستثنائي.

وقد تعززت نتائج البحث ببيانات من «المقياس» وهو أداة قياس شاملة تابعة للمركز، يتكون من ٣٦٠ درجة تميز نقاط القوة وحاجات التنمية، وتشجّع التغيير وتوجهّه، وتقدّم أفكاراً إستراتيجية متبصرة إلى المديرين المتوسطين وفوق المتوسطين وإلى التنفيذيين.



موجز النقاط الأساسية

القادة الناجحون يحققون النتائج. ويوثق بهم في تولي أصعب المهام وأعقدها. فهم يستخلصون الالتزام والولاء من فرق عملهم وطواقمهم الإدارية، كما يحققون مصداقية مؤسسية.

وإن الانتظام في تحقيق النتائج يعتمد كثيراً على القدرة على وضع الأولويات.

تعمل قيمك الشخصية كدوافع، ولها أثر في وضع الأولويات. وحتى عندما تركز أولوياتك على أهداف المؤسسة، فإن دوافعك الشخصية تلعب دوراً. كما أن اختيارك للأولويات حسب دوافعك الشخصية سينطوي على مفاضلات وعواقب سلبية وإيجابية. فلا بد أن تكون قادراً على إدراك دوافع اختيار الأولويات وما قد تنطوي عليها من مفاضلات وعواقب.

وحتى تحقق أهدافك الرئيسة لابد لك من الوعي بالأولويات المنافسة.

ولا بد لك من مراعاة التوافق بين أولوياتك وطرق المؤسسة في قياس الأداء. ابحث عن المفاتيح الرسمية وغير الرسمية المتعلقة بمقاييس الأداء فيها. فإن القدرة على تحقيق نتائج توفي بأهداف العمل تعتمد جزئياً على تحقيق توازن بين ما يدفعك شخصياً وتوقعات مؤسستك عن أدائك ولتحقيق هذا التوازن، لا بد لك من مراعاة فهمك للأمرين - دوافعك وتوقعات مؤسستك واستخدامها دليلاً في عملية الاختيار.

إن وضع الأولويات نشاط متداخل، يرتبط بالدوافع الشخصية والمهنية والمؤسسية. والقادة الذين يريدون أن يحققوا إنجازاً بارزاً، يستوثقون

من توافق أولوياتهم مع مقاييس أداء مؤسستهم. فهذا يضمن لهم الوفاء بالأهداف المؤسسية وتحقيق النتائج.

